

早稲田商学第 429 号
2011 年 9 月

ネットスーパーの生成と発展

——バーチャル・ビジネスとリアル・ビジネスの統合——

川 辺 信 雄

1. はじめに

近年、通信販売（通販）市場の成長が著しい。2000年度の通販市場全体は2兆4500億円で、うちネット通販は2割弱にとどまっていた。しかしながら、パソコンや携帯電話の普及に伴い2003年度にネット通販が、ネット以外の通販を逆転した。自宅や外出先パソコンと携帯電話を使いインターネット経由で注文する比率が7割以上に達した。ネット通販が2000年度に比べて3倍強に膨らんでいる。

2008年度の通販の全国売上高は推定8兆円強となり、コンビニエンス・ストアの8兆円弱や百貨店の7兆2000億円を抜いた。そのうち、ネット通販の売上高は年率20%超で伸び、2008年度は6兆円超にまでなっている⁽¹⁾。

日経 MJ がまとめた「e ショップ・通信販売調査」によれば、前年と比較可能な252社で、2008年度の通信販売の総合売上高は3.9%増加した。なかでも、ネット通販は12.4%増であり、うち携帯電話通販が13.2%増と成長が続いている。総合スーパーが不振にあえぎ、店舗閉鎖や人員削減、営業時間の短縮に追い込まれている。なかでも、インターネットスーパー（日本ではネットスーパーと一般に呼ばれているため以下ネットスーパー）が店舗販売の停滞をしり目

に、普及し成長を始めている。野村総研では、2010年度のネット通販規模を8兆5800億円になると予測し、消費者向け電子商取引の国内市場規模は、2014年度には11兆9573億円まで拡大すると予想している⁽²⁾。

2009年度の全国スーパーの減収幅は2.5%から4.7%に広がったうえ、2008年は増収を維持していた地域スーパーと地方スーパーも前年を割った。地域スーパーと地方スーパーは食品が主体で、普段使いで不景気に強いとされる食品に陰りが見えた⁽³⁾。

ネットスーパーは、日本では一般に西友が2000年に最初に始めたといわれている。当初は小さかった市場が、2009年は推定で500億円以上に拡大している。とくに先行するのが、総合スーパーである。総合スーパーの商圈は広く、渋滞しがちな道路を通して広大な駐車場に止め、広い店内で買い物するのは一苦労である。このため、食品や日用雑貨を中心に小商圈戦略を得意とするスーパーやドラッグ店に顧客を奪われ、苦戦をしいられていた。

従来、生鮮食品だけは鮮度管理や配達の難しさから、インターネットで扱う店はあまりなかった。ところが、2000年ごろになると、野菜、肉、魚の生鮮食品をその日のうちに届けてくれるネット生鮮店が相次いで登場した。例えば、有機栽培にこだわった野菜などの販売を、インターネット上で行うオシックス（東京・品川）のようなものもあらわれている⁽⁴⁾。ネットスーパーの発展の背景には、ITを活用した「現代版の御用聞き」という要素もあるが、誰もがネット社会の恩恵を享受できる環境が整ってきたためといえる。

しかしながら、自宅で買い物をするネットスーパーは総合スーパーの弱点を解消し、信用力とスーパーマーケットやドラッグ店では持てないITや物流システムをてこに、スーパーマーケットやドラッグ店の顧客を吸引できる。一般的に、ネット客は自分の実店舗の客がネットに移るだけで、自社内の共食いが起こると考えられていた。実際にはネットの売上高がそのままうわのせされ、実店舗への影響はほとんどないという。その分スーパーマーケットやドラッグ

ストアの顧客を、奪っている形となっていると思われる。

また、宅配では先行していた生協の2010年3月期の宅配売上高は、前期比1%減と5期ぶりに減少しているが、ここにも総合スーパーのネットスーパーへの影響がみられる。ネットをてこに総合スーパーの逆襲が高まりつつあるといえる。イトーヨーカ堂などのネットスーパーはまだ全売上高の1~2%程度である。しかし、英テスコではネットスーパーの売上高は年2000億円規模まで拡大し、総売上高の10%になっており、今後の発展が期待される⁽⁵⁾。

イオンではネットスーパーの実施店舗を2011年2月期に、2010年2月の約60店から約120店に増やすと発表している。同事業の売上高は2011年2月期に、前期比約2倍の100億円を見込んでいる。セブン&アイ・ホールディングスは2011年2月期に、ネットスーパーの売上高を約25%増の250億円に拡大する計画で、実施店を2010年2月期の約120店から130店程度に増やす⁽⁶⁾。

ネットスーパーというのは、一般的に「生鮮食品、加工食品、日用品などスーパーで扱っている商品をパソコンや携帯電話から注文を受けて、店舗から届けるサービスである。店員が店頭から商品を直接集め、消費者が指定した場所に数時間程度で届けるサービス」と定義づけられる。料金支払いは、商品配送時に支払う代金引換か、クレジットカード払いが主流である。1回に3000~5000円以上の買い物なら配送料は無料で、配送料とは別に100~200円程度の「係員の代行手数料」がかかることもある。ネットスーパーの一番の売りは、生鮮食料品である。そのため、即日配達の基本である。この点が、ネットショッピングや生協の宅配事業と、大きく異なる点であるといえる。また、すぐ傍の店舗を基点にした地域密着型で、お買い得商品も手に入るのが特徴である⁽⁷⁾。

ネットスーパーで注文するのは、各社のサイトで会員登録をしたうえで、毎回欲しい商品を選んで注文数や届けて欲しい日時をボタンで入力する。携帯電話から注文できるサイトもある。ネットで注文すると、スーパーの専任スタッフが店舗の棚まで商品をとりに行き、それを自宅まで届けてくれるというもの

である。最も早い場合は1時間程度で注文した商品が届く上、出勤前に注文して、帰宅後の夜9時に受け取りたいといった要望にも応じる。雨の日や、重いものを買いたいときに重宝するサービスといえる⁽⁸⁾。

本稿では、こうした性格をもつネットスーパーがなぜ、どのように急速に発展しているのかを明らかにする。というのは、これまでこのネットスーパーについては、新たな生鮮食品の販路として台頭する様子を考察した論評や若干の調査がある程度で、本格的な研究はほとんど存在しないからである⁽⁹⁾。

その分析の枠組みとしては、第三次産業革命のビジネス・システムの構築という視点を導入している。1990年代の半ばに、アメリカのクリントン政権は、それまで軍事用に開発し、研究・教育・実験ネットワークであつたいわゆるインターネットをビジネスに解放した。このインターネットの解放によって電子商取引がアメリカで急速に発展し、これが小売形態にも大きな変革をもたらした。

インターネット・ビジネスではアメリカが先行することになったが、1990年代後半から日本においても急速に電子商取引が発展してきた。それは、アメリカのモデルとは異なり、日本型モデルというものである。それを支えたのが、セブシーイレブン・ジャパンなどのコンビニエンス・ストアであつた。コンビニエンス・ストアは、百貨店や総合スーパーとは異なり、個人の顧客をターゲットに第三次産業革命のビジネス・モデルを構築した⁽¹⁰⁾。

アメリカでは他のビジネス・モデルと同じく、ネットスーパーも既存の店舗ではなく、インターネット上にサイトを立ち上げたバーチャルな店舗をとおして販売を行い、流通センターから注文された現物を発送するというタイプが、まず発展した。これに対して、日本の場合には大手の総合スーパーを中心に、既存の店舗を利用する形でネットスーパーがスタートした⁽¹¹⁾。

つまり、これは既存の第二次産業革命のビジネス・モデルをもつ総合スーパーが、消費者のニーズや技術革新に対応して、新たなネットスーパーという

ビジネス・モデルを構築しようとしたのである。新規のビジネス・モデルの開発や構築に対しては多くの研究がおこなわれているが、既存の企業が新たな変化に対してどのようにビジネス・モデルを構築しなおして存続していくのか、についてはあまり研究がなされていない。しかしながら、多くの企業は新たに革新を引き起こすのではなく、革新を取り入れながら変革を遂げていかななくてはならない。本稿では、こうした視点からネットスーパーを分析している。

具体的には、第一に、なぜ、ネットスーパーが台頭してきたのか、その背景をみる。第二は、3種類のネットスーパーについて、その発展過程と特徴、メリット、デメリットについて分析する。そして、第三には、これらネットスーパーの発展を支えるインフラ的なサービスについて考察する。

小売業の場合は、仕入、販売、そして物流といった大きな機能があり、それらを統合するためのマネジメントが必要となる。これらの機能がそれぞれの種類のネットスーパーのなかで、どのように構築されているのかを明らかにする。

ネットスーパーが日本で誕生してまだ日が浅いため、すでに指摘したように先行研究はほとんどない。そのため、各社の動向については、『日本経済新聞』『日経流通新聞』『日経ビジネス』などの新聞や雑誌から資料を収集した。

日本におけるネットスーパーの歴史はまだ10年ほどであるが、その成立過程・発展過程をみると大きく2つのタイプに分かれる。第一は、自らネットスーパーのビジネス・システムを作らあげようとするものであり、大きく店舗型と無店舗型に分かれる。第二は、他社と協働したり、他社のサービスを外注したりしながらネットスーパー事業を展開しているものである。これには、共同事業型やポータル型がみられる。本稿の構成は、これらのタイプごとの分析にもとづいている。第一節のこの「はじめに」に続いて、第2節でネットスーパーの台頭の一般的な背景をみる。第3節では独自型のネットスーパーを分析するもので、その内容は総合スーパーの店舗型、地方スーパーの店舗型、そして無

店舗型ネットスーパーについて考察する。第4節では、サービス外注型ネットスーパーについて分析する。その内容は、ネットスーパー・ノウハウの提供型、ポータル型、共同事業型、そしてネットスーパーに対するさまざまなサービスを提供する企業について議論する。そして、最後の第5節では、本稿の議論のまとめと、ネットスーパーの特徴や今後の展望について考察し、本研究の意義を明らかにする。

2. ネットスーパー台頭の背景

本節では、ネットスーパーがなぜ急速に台頭してきたのか、その一般的な背景について考えることにしよう⁽¹²⁾。

第一は、なんといってもインターネットの普及によって、インターネットが消費者にとってきわめて身近になり、利用しやすくなったことがあげられる。2009年の半ばまでには、インターネット人口は9000万人を超え、普及率は75%に達している。パソコンのみならず、携帯電話の普及やiPadのような新たな端末が開発され、消費者が簡単にインターネットを利用できるようになった。こうした情報ネットワークの活用によって、いつでもどこでも商品が注文できる環境が整った。自宅に居ながらにして生鮮食品を購入できるなど、利便性の向上が重要な要因であるといえよう。

第二は、消費者の購買行動が変化しつつあることである。各社は、いろいろな顧客を獲得しようと努力している。そのため、予想されていたネットスーパーと実際の店舗の競合関係、利益相反はあまりないといわれている。実際、ネットスーパーの実施店は、実施していない店より全体の売り上げが好調な場合が目立つという。

ネットスーパーは、いろいろな理由で店舗に来られない顧客を開拓したと考えられる⁽¹³⁾。第一は、子育て世代である。小さな子供を連れて外出しにくいし、狭い通路をベビーカーで入るのは大変であり、また子供の場合は目を離せな

い。町も危険であり、自転車に子供と荷物を積んで移動するのは危険でもある。かつて、出産を契機に生協などの宅配サービスを申し込む人が多かったのはそのためである。子育てママは紙おむつや菓子などかさばる商品を中心に、ネットスーパーを利用して購入する。同時に、日ごろ使う身近な店舗のもつ安心感がある。埼玉県下では、イトーヨーカ堂のネットスーパーが子育て家庭優遇制度「パパママ応援ショップ」の協賛店となっているほどである。

NTT 西日本の興味深いネット調査がある。それによれば、5歳までの子供を持ち自宅でパソコンを使う女性の74.2%が、1日1時間以上ネットを利用している。小さな子供がいて外出しづらいのが主な理由で、2時間以上使う人も42.2%いる。42.8%が出産を機に、携帯電話よりもパソコンでネットを使うことが増えたと答えている。87.9%がネットショッピングを利用しており、平均で月2.2回、1万1545円を使う。衣服（86.0%）や育児品（60.3%）が多い。育児の相談相手先として20.6%が「ウェブサイト」を挙げ、「義理の母」（19.1%）を上回っている⁽¹⁴⁾。

第二は、新しいライフスタイルをもつ消費者の増加である。これにはまず、共働き夫婦の増加がある。25～34歳の女性の就業率も2007年65.7%となっている。晩婚化・未婚化で男女とも単身世帯がふえており、24時間オープンのコンビニのような、利便性の高い日常の買い物ができることを求めている人が増加している。帰宅後の夜間や週末などをうまく利用して、ネットで商品を注文して都合のよい時間に届けてもらうニーズが拡大しているといえる。

次に、かさばる荷物を運ぶのを嫌う若者が増えていることである。ネットスーパーは、店頭と同じ商品を、自宅に居ながら購入できる利便性が売り物である。また、低価格というわけではないが、必要なものに絞って購入するため、無駄な出費を抑えられる点が好まれている。

さらに、新たな抑制型の消費者の増加がみられる。景気の停滞が長く続き、所得が増加するどころか減少している。そのため、外食の利用や不要不急の衣

料品、耐久財などの購入を控えて財布のひもをしめ、家に閉じこもる「巣ごもり消費」「イエナカ消費」が広がっている。これらの消費を充実させるネット通販やネットスーパーの利用は、上記のような共稼ぎ世帯や幼児を抱える家庭にも人気となっている⁽¹⁵⁾。

この巣ごもり消費をさらに強化したのが、2008年のガソリン代の高騰、2009年の冬から春にかけて流行った新型インフルエンザの国内感染と、2010年夏の記録的な猛暑であった。

例えば、マルエツでは2010年7月12日～18日まで、ネット経由の売り上げが前年比20%増えた。冷しゃぶのドレッシングやそうめん、飲料の売り上げが急増している。利用者の中心は30～40代の主婦だという。客単価は前年並みだが、炎天下を買い物に出掛けたくないということから利用者数が伸びた。東急ストアでも利用が拡大した。店により異なるが、1日当たりの受注件数が7月は6月にくらべ、15～20%伸びた。サミットでも、需要期の梅雨が明けたのちでも利用が伸び続けたという。イトーヨーカ堂では、月二万人のペースで会員数が増えたという⁽¹⁶⁾。

消費者ニーズの変化の最後のものとして、社会の高齢化とそれに伴う買い物難民対策の動きがあげられる。人口に占める高齢者の割合が高くなっている。重い商品を運ぶのが困難な高齢者などが、ネットスーパーを利用すると期待されている。国の統計によると、65歳以上の人口の割合は2008年で21.5%と過去10年で、約5ポイント上昇した。

経済産業省の諮問機関である産業構造審議会の消費経済部会は、2010年7月に消費者の利便性を高めるサービスを育成するための報告書をまとめた。商店の撤退などで地方の高齢者の買い物が難しくなる「買い物難民」対策について、全国の先進的な事例を盛り込んだ指針を年度内に作成する方針を示している。地方自治体や企業の取り組みを促すのがねらいであった。店舗と高齢者の自宅を結ぶバスの運行などと並んで、インターネット上で注文を受けた商品を配送

するネットスーパーを指針に盛り込むという⁽¹⁷⁾。ネットスーパーは過疎地で買い物に困っている高齢者の支援策として有望視されているのである。

福島県西会津町の特定非営利活動法人（NPO 法人）が、住民の買い物を支援する事業を2010年3月から始めている。米グーグルの基本ソフト「アンドロイド」を搭載したタブレット型情報端末300台を一人暮らしの高齢者に配布する。高齢者でも使いやすいよう、画面に触れるだけで注文できるネットスーパーのシステムを独自に構築する。地場の食料品店などが参加するネットスーパーを設立し、端末で注文を受け付けて家に届けるサービスを開始するという。豪雪や交通の便の悪さなどから日常の買い物に困る買い物難民を支援し、地域活性化を目指し、日用品など10～20店の参加を見込んでいる。配送料金は1回の買い物につき300円とする。一部の端末は行政の拠点や商店にも置き、在宅の高齢者と通信し、安否確認などにも使う計画である⁽¹⁸⁾。事業は同 NPO 法人が実施し、町や商工会も参加する。端末の配布やシステム開発の事業費4000万円は、総務省の補助金で賄う。

ネットスーパー台頭の背景の第3は、総合スーパーを中心にした企業側の経営上の問題である。総合スーパーでは、個人消費の低迷が続いているうえ、高齢化も進み、店舗で顧客を待つだけでは商売が成り立たなくなっている。全国スーパー売上高は2007年まで11年連続で前年割れが続いた。一方で、ネット利用者は主婦や高齢者にも広がっていることから、ネットスーパーは売上確保の大きな武器になると考えられている。

さらに、ネットスーパーは会員登録が必要なため、顧客の住所や年齢、家族構成、職業などの属性ごとに、どんな商品をどの程度の頻度でどれだけ購入するかまで分析できる。これまでの POS によるマーケティングデータよりも、細かく信頼度の高い情報が得られるのが、ネットスーパーの大きなメリットである。購買履歴に応じて、スーパー側から積極的に「この商品はいかがですか」と提案する営業手法も可能になる。

ネットスーパーで得られた情報を、実際の店舗運営にも生かすこともできる。以前売り場にあまり置いていなかった商品でも、ネットで得意客が頻繁に注文すれば売り場で目立つように陳列するなど、ネットでの販売動向を実際の店舗運営に生かすことができる。

こうして得た情報を配達時の口コミ情報と組み合わせ、食品メーカーなどにフィードバックする動きも始まっている。メーカーも、消費者の本音が得られる可能性の高いネットスーパーの情報には期待している。

3. 独自型ネットスーパー

(1) 総合スーパーのネットスーパー事業

わが国では、大手総合スーパーの西友がネットスーパーに最初に進出したといわれている（各社のネットスーパーへの進出時期については第1表を参照）。同社は、2000年5月から、東京都杉並区の阿佐ヶ谷店で加工食品や日用雑貨など4000品目を対象に実験を開始し、7月からは生鮮食品や惣菜を追加した。これらの商品は配達時の鮮度管理などが難しいが、生鮮食品のニーズは高いことが判明したという。2000年度中に関東の一都三県に拡大する計画であった。利用を促すため顧客向けにパソコンのリースも手掛けた⁽¹⁹⁾。

サービス内容は、ネットで注文が入ると店員が売り場を回って商品を集め、店に待機する委託先の軽トラックで出荷する。新たに必要な設備はバックヤードで商品を一時保管するための冷蔵庫くらいで、実施店舗を増やしても投資額は1店当たり100万～200万円にすぎない。西友では、8店で展開すれば、一日50件程度の受注で採算に乗せられると考えていた（当時の他社との比較については第2表参照）。

2000年9月からは、新たに練馬区の関町店など7店舗で、ネットスーパー事業を開始した。8店舗で杉並、練馬両区の全域をカバーし、年間14億円の売上を目指した。次いで2001年春までに、東京西武の武蔵野市、小金井市、国立市

第1表 主要ネットスーパー一覧表

操業年月	会社名	ネットスーパー名 (会社名と異なる場合)
1. 店舗型		
1996年	丸正食品	丸正オンラインショッピング
2000年1月	東京ストア	
2000年5月	西友	
2000年7月	フレックスアコレ	
2000年7月	ポロロッカ	ザ・スーパードットコム
2001年3月	イトーヨーカ堂	アイワイネット
2001年5月	フレスタ	エブリデイ・フレスタ
2001年6月	イオン（ジャスコ）	
2001年6月	日立ライフ	
2001年7月	フレック	
2002年1月	よしや	
2003年9月	マルエツ	
2006年1月	大丸ピーコック	ピーコックホームショッピング
同	クイーンズ伊勢丹	
2006年8月	オークワ	
2007年4月	サミット	
2006年6月	関西スーパー	
2008年9月	ダイエー	
2008年11月	相鉄ローゼン	そうてつローゼン
2009年3月	大近	
2010年3月	タイヨー	
2010年4月	コープネット	
2010年4月	フジ	おまかせくん
2010年5月	エブリデイ	オレンジライフ
2010年5月	ユニー	アピタ
2010年6月	トキハインダストリー	
2010年7月	ヨークベニマル	
2010年10月	遠鉄ストア	
2011年2月	カスミ	
2. 無店舗型		
2000年4月	e コンビニエンス	おかいものねっと
2000年2月	ネットスーパーマーケット	
2008年12月	住友ネットスーパー	サミットネットスーパー
2000年9月	グレースコーポレーション	ポロロッカ
		いなげや
		関西スーパー
		大丸ピーコック
3. ポータル型		
2001年10月	出前館（夢の街創造委員会）	イズミヤ
2009年2月	楽天（食卓JP、後楽天ネットスーパー）	東急ストア
		マルエツ
		紀ノ国屋
		関西スーパーマーケット

注：すでに撤退したり消滅したのもの含む。

出所：『日本経済新聞』『日経流通新聞』『日経産業新聞』などの記事をもとに作成。

第2表 初期ネットスーパー3社の概要

サービス名	おかいものねっと	サ・スパードットコム	西友ネットスーパー
運営会社 (出資会社)	e コンビニエンス (サンクスアンドアソシエイツ)	ポロロッカ (マイカル)	西友
サービス開始時期	2000年4月25日	2000年7月15日	2000年5月1日
サービスエリア	東京都目黒区、品川区、港区、 大田区、世田谷区	東京都新宿区、千代田 区、港区、中央区、文 京区	東京都杉並区
取扱品目数	4000品目	500品目 (生鮮食品は150品目)	6000品目
初年度売上目標	10億円	10億8000万円	14億円
配送料	500円 (3000円以上は無料)	300円 (3000円以上は無料)	500円
配送時間	最短2時間 10:00から24:00まで2時間 きざみで7時間帯から選択	最短7時間 5:00～23:00まで2 時間刻みで3時間帯か ら選択	最短2時間 14:00から22:00まで 2時間きざみで4時間 帯から選択
特色	介護関連用品も販売 電話でも注文可能	サイト上で約60種類の メニュー提案(必要食 材一括購入可) 秋からファックス・電 話注文可	通常より安い「マル得 商品」を月間700-800 アイテムそろえている

出所:「ネットスーパー、現代版御用聞き―重い荷物、2時間配達」『日経流通新聞』2000年8月24日。

などをカバーした。2002年3月でサービスエリア内に35店舗があったが、配送拠点となる店舗は12店に集約し、効率を高めた。

顧客は配達時間を指定でき、注文から最短で2時間、深夜零時まで配達に応じる。原則として商品価格は店頭と同じで、一件につき500円の送料を徴収する。代金はネット上でのクレジットカード決済である。西友の店舗での通常価格より最大25%安い「マル得商品」を多く揃えるが特徴であった。パソコンのリース料は接続料込み月額3980円で、パソコンの取り付けサービスを行う。今後は成長が見込める介護用品に力を入れるほか、携帯電話に商品情報を配信するといった販売促進手法も採用する。3年後にはネットスーパー部門で100～200億円の販売を目指していた。西友は新サービスの開始に当たって、すでに

ネットスーパーなどを手掛けているベンチャー企業の「ココデス」と提携し、ココデスのシステムを活用することで、コストを抑えた。

その後、西友は2002年5月エーエム・ピーエム・ジャパンと、ネットスーパー事業で提携した。西友は弁当や総菜が少なく、am/pmは生鮮食品を扱っていないため、補完しあえると判断した。また、am/pmは50万人もいた商品宅配サービス「デリス」便の一貫としてネット受注を始めていた。両社ともに、配送コストや人件費などを吸収できず、赤字が続いていたため、採算を確保する上で規模の拡大が課題であり、提携で運営コストを引き下げ事業の黒字化を目指すとしたのである⁽²⁰⁾。

西友のネットスーパービジネスは、その後それほど急には発展しなかった。2006年5月で、会員数は7万8000人で、首都圏の22店舗が拠点となっていた。しかし、配送時間帯は、午後2時から10時の間で4便から選択できるまでになっていた。配達対象地域も広げ、東京と、神奈川県、埼玉県の一部にとどまっていたものを、新たに東京都では台東区や東村山市が対象になった。埼玉県でも蕨市、戸田市、新座市、朝霞市でサービスが受けられるようになっている。

これに合わせ情報システムの処理能力を従来の5倍以上に拡大し、受注件数が大幅に増えても対応できる体制になったという。パソコンだけでなく、携帯電話による注文に応じられる仕組みを整えた。NTTドコモ、KDDI (au)、ボーダフォンから注文を受けられるようにした。

西友のネットスーパーの会員数は2008年10月末時点で15万人になり、2008年下半期のネットスーパーの売上高は、前年同期比30%増と好調であった。2009年4月までには、首都圏約50店舗にネットスーパーを導入し、東京23区をカバーしていた⁽²¹⁾。

2011年1月、西友はネットスーパーを全国展開すると発表している。現在首都圏の47店で実施しているが、2013年末までに全店の9割以上に当たる350店に広げ、5年間で会員数も現在の10倍に当たる260万に増やす計画である。3

月からは首都圏での実施店舗を約30店追加するほか、北海道、東北、関西などに広げる。2011年内に125店に増やし、3年後にはほぼ全店で実施する。売上高は非公表であるが、5年後に現在の20倍に増やす目標という。他社との競争上拡大が必要と判断し、全国130店以上でネットスーパー事業を展開するセブン&アイ・ホールディングスなどに対抗することを表明した⁽²²⁾。

大手総合スーパーとして、イオンリテールも現在積極的な展開を行っている。同社は、新潟県の三条店で進めていた実験をもとに、2001年6月にネットスーパーの本格運営を開始した。ジャスコは契約を結んだ事業所や工場ごとにインターネットで注文を受けて、スーパーで扱う生鮮品などを即日配達するネットスーパー事業に乗り出した。契約先の従業員や家族が個別に注文した商品を、勤務時間内に一括して最寄りの店舗から事業者などに届ける。同社が店舗展開に力を入れてきた郊外では、通勤に自家用者を使う消費者が多くニーズは高いと見ている。

しかしながら、イオンのネットスーパーへの本格的な進出は、2008年4月、イオンがジャスコ津田沼店で実験的に参入し、9月から神奈川県横須賀市の店舗でも始めてからといえる。2009年4月までには子会社のイオンリテールが東京、埼玉千葉、神奈川の計20店舗で運営し、地域子会社2社が北海道と福岡で試験導入していた。1年後の2010年までには、本州と四国で、同社の大型スーパーの5分の1に当たる50店舗規模に拡大するとしていた⁽²³⁾。

イオンは、2009年9月には、近畿・中四国でネットスーパーを開始すると発表している。2010年2月末までに20店体制を目指す。9月には、ジャスコ野田阪神店（大阪市）と大日店（大阪府守口市）で、10月には堺北花田店（堺市）や橿原店（奈良県橿原市）、楽南店（京都市）などで会員募集を始めているが、人口密度が高く高齢世帯の多い地域を優先して開拓している。店から半径5キロメートル圏で1日3～4便を運行し、店舗で扱う生鮮食品や加工食品、惣菜、酒、日用雑貨の約6000点を、零度から常温まで4つの温度帯に管理して届ける。

送料は1件105円に設定している。1店舗の採算ラインは1件5000円前後の購入で1日120件といわれていた⁽²⁴⁾。さらに、イオンは、2009年11月には、ジャスコ仙台幸町店（仙台市）、浜松市内の浜松志都呂店とジャスコ浜松市野店の2店舗でネットスーパーを開始して会員を集め、12月になって商品の配送を始めると発表している⁽²⁵⁾。

2009年12月には、イオンはネットスーパーの固定客づくりのための工夫を凝らしている。一部店舗で商品の宅配に合わせてペットボトルや牛乳パックを回収したり、関東と中部の7店でエコバックでの宅配を始めたりしている。サイトでも様々な工夫を凝らし始めている。例えば、クリスマス商戦に照準を合わせ、ケーキ用の小麦粉やフォンデュ用のチーズ、ワインなど約600品目の特集コーナーを開設している。季節やイベントごとの特集に力をいれている⁽²⁶⁾。

2010年に入ると、イオンはネットスーパーの商品検索や受注機能を拡充している。ホームページで商品を探す際、1回の入力で十数品目を検索できる機能を春以降に導入した。つまり、検索窓に「にんじん」「ジャカイモ」の順序で入力すると、まずにんじんの検索結果を表示。利用者が商品を選び終わると自動的にジャガイモの結果を表示する。英国Tescoでは同様の機能を導入しているが、国内ではまだ珍しいものであった⁽²⁷⁾。

2010年12月から、イオンは同社の電子マネー「ウォン」を、インターネットで注文を受け付けて商品を近くの店舗から宅配するネットスーパーの支払いに利用できるようにしている。店舗と同様、電子マネー相当するポイントを支払額に応じて付与する仕組みを取り入れ、利用を促すものであった。グループ129店でネットスーパーを手掛けているが、まず83店に対応し、順次広げていく。利用者は商品の多くは、配送業者が携帯する決済端末にウォンのカードをかざして支払う。ポイントの付与は店舗と同じ200円ごとに1円相当とする⁽²⁸⁾。イオンは2011年度から、ネットスーパーを加速度的に広げる考えである。拠点となる店舗のない東京都の都心部などは、専用の物流拠点を構えることも検討

するという⁽²⁹⁾。

そして、地域会社のイオン九州とイオン北海道は2008年から、琉球ジャスコは2010年にネットスーパーに進出している⁽³⁰⁾。

現在、もっとも積極的にネットスーパーを展開しているのが、セブン&アイグループのイトーヨーカ堂である。2001年3月にネットスーパー（アイワイネット）に参入したイトーヨーカ堂は、東京都江戸川区を皮切りに同年8月に千葉県浦安市にも配送地域を広げた。2002年3月時点では、イトーヨーカ堂は西友と違いあくまでも実験の立場をとり、営業地域を広げる予定はないと言っていた。しかしながら、2006年5月には亀有店を加え4店舗から配送を行ない、2006年12月末までには、東京・埼玉の8店舗と大阪の一店舗でネットスーパーを運営していた。イトーヨーカ堂では、ネット上で自宅が配送地域に含まれる店舗に住所と名前などを登録し、注文すると店頭で並ぶ商品が届くシステムを導入している。店頭で買うのと基本的に同じで、チラシ掲載商品は特売価格である。いよかん一個、白菜八分の一など、店頭の商品があれば少量でも注文可能である。惣菜の寿司のワサビ抜きといった希望にも応じてくれる。生鮮品の注文が全体の3～4割に拡大していた⁽³¹⁾。

イトーヨーカ堂のネットスーパーは、2007年10月までには64店体制、2008年3月までには、首都圏や近畿圏などの合計80店舗で利用できるようになり、会員数は約18万人に達していた。2008年11月、イトーヨーカ堂はネットスーパーのサービス地域を北海道に拡大している。降雪量の多い北海道での潜在需要は大きいと判断し、「アリオ札幌店」（札幌市）を拠点に事業を始めている。

イトーヨーカ堂は、2009年2月末で首都圏や関西、中部、北海道の合計89店でネットスーパーを展開しており、年商は約130億円であった。2009年4月からは東京23区の全域にサービスを広げている。さらに、2009年度中に東北や新潟、長野県その他、関西以西では店舗のある広島県福山市でも事業を始め、店舗のない九州や四国を除く、広域をカバーするようになっている。2010年2月期

には実施店舗数は118店になった。2009年2月の約33万人の会員数を60万人に増やすという。2011年2月末までに、150店（全店170店）にサービスを拡大する計画である⁽³²⁾。

また、イトーヨーカ堂はネットスーパーの利便性も高めている。現行の店舗からの配達 は 昼から夜までだが、消費者の利便性を高めるため、2010年2月末までには、午前中にも配達するようにし、受注の増加に対応できるように、情報システムも刷新した。イトーヨーカ堂は、事業が軌道に乗ったことから、2011年2月期の売上目標を、当初の250億円から300億円に上方修正している⁽³³⁾。

こうした上位グループのなかでは、経営再建に苦しんだダイエーは、ネットスーパーで出遅れた。2008年9月から、東大島店（東京・江東）で同社初のネットスーパーを実験的に始めた。8月から会員を募集し、対象地区は江東区、墨田区、江戸川区の一部である。取り扱うのは生鮮食品や惣菜、酒類など約5000品目で、注文はシステムメンテナンス中を除いて一日中受け付ける。午後4時までに注文すれば当日中に商品を受け取れる。商品の代金の回収に買い物代行手数料として105円、配達料金として315円がかかる。

2009年9月に、ダイエーは東京都内の1店舗で実験してきたが、事業化にめどがついたと判断し、ネットスーパーを本格展開すると発表している。まず、関東でサービスを拡大し、将来は全国展開を目指す。対象店舗の年商は数10億円、ネットスーパーはこのうち5%の売り上げ構成を目指すという。ネットスーパーでは後発であるが、独自サービスをてこに利用者を獲得するようである。

取り扱い品目は生鮮などの食品や衣料品、住関連など約7800品目で、副作用リスクの比較的低い第3類の一般用医薬品（大衆薬）50品目も販売する。宅配エリアは店からおよそ5キロメートル圏内とし、ネット経由で注文を受けて、当日中に配達するという。

消費者の環境意識の高まりに対応して、従来はビニール製のレジ袋を使用し

ていたが、再利用が可能なエコバッグを選べるようにし、これを無料で貸し出すようになった。ネットスーパーの実施にあたり、各店で商品を袋詰めするパート従業員を雇う。忙しい場合は、他の売り場から応援を仰ぐなどして、人件費を抑える。配送網は、商品宅配サービスを委託している各地域の既存の宅配業者を活用し、運営コストを抑える⁽³⁴⁾。

(2) 地方スーパーのネットスーパー進出

大手総合スーパーのみならず、地方スーパーでも有力なものはネットスーパーへ積極的に進出している。ここでは、地方スーパーの店舗型ネットスーパーへの進出をみる。

最も積極的なスーパーの1つが、和歌山県に拠点をもつオークワであろう。同社は、2006年8月にネットスーパー事業に参入した。取扱品目数が店内取扱とほとんど同じ、1万5000点と業界でも最大級の規模とし、実際の店舗を写真で再現した動画型のサイト内を自由に移動しながら、商品を購入できる「バーチャル（仮想）画面方式」を全国で最初に取り入れたのが特徴的である。

同社はまず、イズミ小田店（大阪府和泉市）でネットスーパーを始めた。利用には会員登録（無料）が必要である。午後2時まで注文すれば当日中に届く。配送料は300円だが、3000円以上を購入すれば無料となる。配達地域は店舗から10キロ圏内が目安となる。一日の平均注文数は25件と予想の3倍、会員数や売上高も同様と滑り出しは上場という。しかし、1日50件くらいの注文がないと採算はとれないという。商圈は店舗周辺の27万世帯である。

2008年11月には、オークワはネットスーパーのサービス拡充に乗り出した。ネット接続できない環境にある高齢者の利用も想定し、一部店舗では織り込みチラシに注文番号をつけることで電話注文も受け付ける。高齢化が進む和歌山県の中でもとくに高齢者率が高い地域だったため、このやり方を導入したという。同社の調べでは、南紀店の商圈内人口の4分の1が65歳以上の高齢者で

あった。

同社は2006年にネットスーパー事業に参入したが、会員数が伸び悩み、赤字が続いているという。その理由を、「顧客はネットスーパーを実際の店舗と同様に見ており、届けるだけでは納得してもらえない」と分析したためとしている。その結果、サービスを充実することを考えたのである。

また、2009年1月からは和泉小田店で、携帯電話の専用サイトからの受注を始めた。これまではパソコンによるネット接続だけだったが、外出先からの注文も可能となる。他の4店舗でも2月下旬から導入する予定である。その他ネット接続できる環境を持ちながら、不慣れな人のために自宅を訪れて説明する取り組みも始めている。オークワはこれらの取り組みで、2010年までにネットスーパー事業の売上高を30店舗体制、30億円にする計画である⁽³⁵⁾。

さらにオークワは、2010年10月から和歌山県と共同で、山間地である同県田辺市の龍神村地区の約320世帯を対象に、ネットスーパーのサービスを始めた。高齢者や過疎地など買い物に不便を感じている住民や地域を官民で支援する。金曜日に注文を受けて土曜日の午後に配送する。食品や住居関連商品など約1万品目を、店頭と同じ価格で購入でき、折り込みチラシに掲載した商品も対象とする。商品はパピリオンシティ田辺店から運ぶ⁽³⁶⁾。

もちろん、オークワより早くネットスーパーに進出したスーパーもある。石川県内でスーパーを展開する東京ストア（金沢市）は、2000年1月にネットスーパーを始めたと発表している。生鮮品を中心に2200品目をそろえている。東京スーパーでは、自分たちが全国のスーパーのなかでは、ネットスーパーを経営するのが最初といっている⁽³⁷⁾。

三重県を中心に食品スーパーを展開するフレックスアコレは、2000年7月から宅配サービスを始め、それに続いてインターネットでも注文できるネットスーパー事業にも参入すると発表している。宅配事業は毎月商品カタログを無料で配布し、電話やファックスで注文を受けて配達する仕組みである。利用者

は事前に会員登録が必要で、入会料は無料、会費は毎月500円、配達料は1回につき300円だが、購入金額が2000円以上の場合は無料となる。代金の決済は、同社が発行している「モアカード」を用いたクレジットカード決済としている。

大阪市内で、食品スーパー2店を経営していた丸正食品は、1996年ホームページの写真を井上雅史社長が自ら撮るなどして「丸正オンラインショッピング」を立ち上げ、約5500品目の生鮮食品をホームページ、ファックス、電話を通して注文するネットスーパーを展開し始めている。サイトを開設して、1年半はほとんど注文がなかったという。この流れが変わり始めたのが、1998年ごろという。配達は大阪市内の北区など3区で従業員が三輪バイクで、他地域では日本通運に委託していた。最短で30分未満の配達を行っていた。またこの頃には、光洋（大阪市）はイーアンドカンパニーズのホームページを通じて約100品目の生鮮食品を宅配しており、いかりスーパーマーケット（兵庫県尼崎市）も芦屋市、西宮市、宝塚市などで宅配注文に応じていた。しかし、これらの会社については、単なる宅配なのかネットスーパーなのかははっきりしない点がある⁽³⁸⁾。

2001年5月にネットスーパーに進出した池忠（大阪府高石市）は、検索方法に工夫をし、欲しい商品を画面上で探し出すのがわずらわしいという欠点の克服を狙った。料理名を選択し人数を入力するだけで、必要な材料の分量や価格を検索できるサービスである⁽³⁹⁾。

2001年6月から、日立ライフは茨木県で初めてネットスーパーを開始している。地元日立市内を対象にネットを通じて、650品目のなかから会員から注文を受け、一定時間内に商品を届ける。広島県海田町に本拠をもつ食品スーパーユアーズは、2009年12月からネットスーパー事業を開始している⁽⁴⁰⁾。

同じく広島市を中心としたフレスタは、2001年5月に、11月からネットスーパー事業を開始すると発表している。2002年9月期で会員2万人に、売上高25億円を見込み、5年のうちにそれぞれ4万人、90億円に拡大するとした。この事業の専門会社「エブリデイフレスタ」をすでに設立している。システムはエ

ブリデイ・ドット・コムが開発した⁽⁴¹⁾。

食品スーパーフレック（千葉市）は、2001年7月にエブリデイ・ドット・コムのネットスーパー用のシステムを導入した。この事業は、フレックのユーカリが丘店（千葉県佐倉市）の半径3キロを対象に始められた。会員募集や店頭からの商品ピックアップ、宅配などの実務は、エブリデイ・エクスプレスが受け持つ⁽⁴²⁾。

東京板橋区の商店街に本店を置く食品スーパーよしやは、2002年1月ごろにはネットを利用した宅配システムを展開していた。午後一時までに受けた注文は、即日配達、店舗の売り場を倉庫として使い在庫を圧縮した。小回りのきく軽トラックで配送する。郊外型店舗中心の大手は倉庫や集配網への新たな投資が足かせになり、なかなか収益がでていない。これに対して、地元密着型で大手にまねできないサービスを展開しようとした⁽⁴³⁾。

2008年11月、食品スーパー「そうてつローゼン」を展開する相鉄ローゼンは、ネット販売用のシステムを菱食と共同で開発し、日用品やギフト商品のネット販売を始めた。需要やコストなどを調査し、一年後をメドに卵や専業などの生鮮食品を扱う「ネットスーパー」への参入を検討する。食材やシャンプーなどの計2500品目の日用品を販売する「食品マーケット」のほか、歳暮や中元などのギフト品を紹介するページと、特徴のある商品を開発している地方のお店などが出店するページを開設する。ネットで注文を受け、3～8日後に有料で顧客のもとに届ける。食品の在庫を補完している愛川センターか、酒類を販売している大和店から出荷する。

中堅スーパーの大近（大阪市）は、2009年3月にネットスーパー事業に参入すると発表している。大阪府交野市の一店舗で初め、2009年度中に4～5店舗に増やすという⁽⁴⁴⁾。

京王ストアは、2009年4月にネットスーパー事業の実験を初めている。東京都日野市の高島店限定で、店舗の周辺2～3キロメートル以内の家に商品を届

ける。この実験は親会社の京王電鉄と共同で取り組み、生鮮品や加工食品、洗剤などの家庭用品を約500品目取り扱う。会員登録した消費者がインターネットで注文すると、当日か翌日に商品が自宅に届くというものであった⁽⁴⁵⁾。

鹿児島を地盤とするスーパーであるタイヨーは、2010年3月、ネットスーパー事業を開始している。生鮮食料や日用雑貨、米や酒など約5000品目がパソコンや携帯電話などを通じて注文でき、午前2時までの注文はその日のうちに配送する。利用には会員登録（無料）が必要である。2010年秋からは、現行の鹿児島市内中心のみから市内ほぼ全域にサービスを拡大し、初年度は1億円の売り上げを目指す⁽⁴⁶⁾。

宅配では、生協が先駆者であった。しかしながら、総合スーパーなどのネットスーパーに押されぎみであった。2010年4月には、首都圏中心の1都7県の生協が加盟するコープネット事業連合（さいたま市）が、ネットスーパー事業部を新設してネットスーパー事業に参入した。埼玉コープのコープ武蔵浦和店（さいたま市）を使って、インターネットで受けた注文を原則当日中に家庭まで届ける⁽⁴⁷⁾。

2010年5月、「オレンジライフ」の名称で、福岡、佐賀、熊本、山口の4県の主要地域でネットスーパーを展開しているエブリデイが、ネットスーパーに進出した。加工食品や日用品など約3000品目を取り扱う。2010年度中には九州の他の食品スーパーとの提携も視野にいられている⁽⁴⁸⁾。

大分県でスーパーを展開するトキハインダストリーは、2010年6月からネットスーパーに進出していたが、8月からは携帯電話のインターネットの専用画面で商品を受注し、顧客の自宅などに配送するサービスも始めている。県内全域が対象で、午前8時までの注文であれば商品をその日のうちに届ける。店舗がない地域での顧客開拓や、来店が難しい高齢者や共働き世代などの需要を取り込む⁽⁴⁹⁾。

ヨークベニマルは、2010年7月に、2011年3月をめどにネットスーパー事業

に進出することを発表している。同じグループのイトーヨーカ堂の受注システムを活用し、郡山で試験的に導入し、利用状況を見て他の地域にも広げる。地域の高齢者や子育て世代など向けにサービスを強化し、売り上げ増を狙う⁽⁵⁰⁾。

遠鉄ストア（静岡県浜松市）は、2010年10月にネットスーパー事業に参入している。浜松市（天竜区の一部を除く）の他、西は湖西市、東は掛川市の一部までが対象である。原則、午前に注文すれば当日中に配送する。遠鉄ストア笠井店（浜松市東区）に本部を設置し、2500品目についてネットで注文を受けると、同店の製品をピックアップして配送委託先のヤマト運輸が宅配する⁽⁵¹⁾。

つくば市を拠点とするカスミは、2011年2月にネットスーパービジネスを立ち上げた⁽⁵²⁾。

高級スーパー各社は、先行組の総合スーパーや生協とは一線を隠し、海外の流入食材や高品質のPB（自主企画）商品などに相当絞り込んでいる。大丸ピーコックは、2006年1月に「ピーコックホームショッピング」で、英国高級スーパー「ウエイトローズ」のPB商品ほほか、上質な生鮮食品を販売する。月間3000万円の売上を見込み、次第に取り扱い品目を増やしていくという。決済と配送はグループ会社で通信販売を手掛ける大丸ホームショッピングのシステムを利用する。

クイーンズ伊勢丹では、自社ホームページでネットスーパーを展開している。菓子類や、コーヒー、紅茶など約250品目を取り扱う。自社PB「グリーンQ」を中心に、高品質の商品をそろえる。近畿が地盤のいかりスーパーマーケットもネットでは、自社工場で製造したチョコレートケーキやワインセットなどを扱う。高級スーパーのネットスーパーは、総合スーパーと比べると月商は数百万から数千万円と小規模にとどまっている。

(3) 無店舗型ネットスーパー

多くのスーパーは、店舗から商品を出荷するネットスーパーの展開におい

て、いくつかの問題に直面するようになった。既存のスーパーの事業モデルは、もともと顧客が来店して買い物をしていくためにできている。それに対して、ネットスーパーは商品の箱詰めや配送コストがかかるため、事業全体で見たら赤字になると考えられる面がある。

こうした従来の店舗型ネットスーパーに対して、無店舗型ネットスーパーが誕生した。アメリカなどでは、どちらかというインターネット時代を先取りする形でこうした無店舗型が先行した。無店舗型の場合は注文を受ければ業務を効率化でき、大量注文に応じやすく、コストも削減しやすい。もちろん、センターに集約する分、注文数が多くなれば採算がとれないという面もある⁵³⁾。

こうした無店舗ネットスーパーへの動きの最初のものは、「e コンビニエンス」であった。2000年1月、サンクスアンドアソシエイツは、光通信、ソフトバンク・インベストメントなどと提携して、新会社「e コンビニエンス」を3億円で設立し、4月からネットスーパー事業を始めることを発表した。まず、東京都内でサービスを開始し、順次全国へ拡大するというものであった。

サンクスの橋高隆哉が社長を務めるインターネット関連サービス企業、スピードグループが50%、サンクスが20%、ソフトバンク・インベストメントと光通信が10%ずつ、スーパー大手のユニーとサークルケイ・ジャパンが5%ずつ出資した。システムなど投資額は、2年間で約40億円を見込んでいた。

同社は、「おかいものねっと」というサイトを立ち上げ、コンビニが扱っている加工食品、弁当、雑貨などのほか生鮮食品、介護・ベビー用品など約4000品目を対象とした。サービスは会員制でインターネットやNTT ドコモの携帯電話情報サービス「i モード」のほか、コンビニ店頭にかatalogを置き、電話やファックスでも注文を受け付ける形をとった。

宅配料金は1回500円（1万円以上は無料）で受注後、2～3時間で希望の場所に届ける。顧客には推奨商品をメールで送信するなど、双方向性を生かしたサービスも提供する。初年度は会員数1万人で売上高6億円、3年度には15

万人で62億円を目指した。決済は当初はクレジットカードや口座引き落としとするが、年内にはサンクス、サークル K の店舗でも受け付ける体制を整える。サンクスが属するユニーグループが、取引先メーカーや卸商が商品を供給する。また、サンクスやサークルケイなどが、全国展開する物流拠点も活用する⁽⁵⁴⁾。

e ビジネスは、生鮮品を即日配達するのが売り物であった。当初は都内4区に限るが、年内には東京23区全域に拡大する考えであった。サンクスは5月には、ネットスーパー事業の物流システムを共同構築し、一部配送を委託するために、運送会社の「軽貨急配」と資本・業務提携している。軽貨急配は自前の車両を持たない運送会社で、配送と関連業務を全国の個人運送店に委託し、低コストの小口配送を追及している。自前の物流センターに食品や日用雑貨を在庫、トラックで配送する方式で、「店舗」はウェブサイトだけのネット専業であった⁽⁵⁵⁾。

しかしながら、e コンビニエンスは2001年11月には、創業からわずか1年半で撤退に追い込まれた。初年度の売上高は目標の3分の1以下の2億円弱にとどまった。物流の整備費がかさみ、思ったように営業地域を広げることができなかった上、生鮮食品の廃棄ロスも予想を上回った。累積赤字は3億円に達した⁽⁵⁶⁾。

e コンビニエンスは、2001年7月には食品スーパーの丸正（東京・新宿）と提携し、スーパーの店頭在庫を届ける方式に切り替えた。しかし、受注から配達までの時間が伸びた上、営業地域が狭まり売上高は急減してしまった。約27%を出資するユニーグループが、黒字転換の見込みがないと判断して資本の引き上げを決めたことから、事業継続を断念した。

東海、北陸地方でスーパーを展開するパローは、2000年2月、物流センター運営のワールド・ロジ（大阪市）と共同で、新会社「ネット・スーパーマーケット」を設立してネットスーパーに進出し、6月から注文を受け付けると発表し

ている。加工食品、雑貨、衣料品など3000品目で始め、徐々に生鮮食品など6000品目まで増やす。決済はクレジットカードか銀行引き落としとする。事業開始から3年で25万人の会員を集め、40億円の年商を目指した。しかしながら、バローはネット通販事業会社を、2002年の9月までには清算していた⁽⁵⁷⁾。

しばらく、無店舗型のネットスーパーの発展はみられなかったが、住友商事が2009年1月にネットスーパーに参入すると発表した。実際の事業運営は、住商ネットスーパーが既存のスーパーと共同で設立する会社が手掛ける。提携スーパー1社ごとに運営会社1社を設立する。提携スーパーのブランドでサイトを開設し、各運営会社が独自に加工センターを設け配送する。まず傘下の中堅スーパー「サミット」と共同で、10月に無店舗型のネットスーパー・サービスを開始した⁽⁵⁸⁾。

サミットは、すでに2007年4月から、サミット砵店（東京・世田谷）の周辺約3キロの範囲を対称にネットスーパーを始めていた。生鮮食品や惣菜類、酒類など取扱品目数は3500～4000で、配達地域を順次、世田谷区内全域に広げていく計画であった。

無店舗型ネットスーパー計画によって、サミットのネットスーパーはこれに組み込まれることになった。親会社の住友商事が2008年12月設立した「住商ネットスーパー」が受発注情報のシステム管理を行い、商品の管理や配送は2009年6月に設立された「サミットネットスーパー」が担う。生鮮品も含め3000品目を扱い、専用サイトに注文すると原則、即日配達する。8月につつじヶ丘店（東京都調布市）を閉鎖し、商品の配送を担うセンターに切り替え、10月の開始に備えた。住友商事は、従来の店舗型ネットスーパーでは規模の拡大が見込めないと判断し、新たな事業形態で拡大を目指そうとした。

サミットの既存のネットスーパー「らくちん君」は、新しいネットスーパーに移行された。杉並区、世田谷区、調布市などの地域に、成田東店（（東京・杉並）など4店舗から配送していたが、今後はセンターが一括管理し同地域に

配送し、店舗とは切り離れた新事業として行うことになった。

従来の店舗型ネットスーパーの場合、生鮮品や牛乳などが在庫管理が難しいという問題があった。サミットは注文のなかった商品は毎日、近隣の店舗に配送して売り切る考えである。センターと近隣の店舗で連動する仕組みを作り、需要予測の実験を繰り返すことで廃棄ロスの縮小を目指す。軌道に乗れば、1センターで年間8億円程度の売り上げが見込めるといふ。2009年8月には、東京・調布市の「つつじヶ丘店」を閉鎖し、10月にネットスーパー専用商品加工や配送を担う戦略拠点に変えた⁽⁵⁹⁾。

サミットは、軌道に乗るには半年くらいかかると考え、注文は1日400件程度で1日の売り上げが240万円ほどになり、採算が取れると見込んでいる。会員については、当初の1万人を10万人まで引き上げたいと考えていた⁽⁶⁰⁾。

消費者が、インターネットに接続したパソコンで午前中に生鮮食品や日用品を注文すると、同日の午後には自宅に商品が届く。代金はクレジットカード決済や銀行引き落としなどで支払う。配達費用は300円程度となる見通しであった。

大手スーパー各社は、店頭の商品をピックアップして配達する有店舗型が主流である。これだと、大量に受注する来店客の妨げになるため、ネットでの受注は一日当たり200件程度が限界という説もある。専用の配送センターを持つ無店舗型は、一日1200から1800件の受注が可能になる。受発注、物流、顧客管理のシステム構築や配送センターの建設に、二百数十億円の初期投資が必要だが、業務の効率化が可能になる。住友商事は無店舗型に特化するという。2019年までに、中小規模のスーパーなど3～4社と提携して配送センターを36ヵ所設置する。会員数を50万～60万世帯とし、年間売上高1100億円を目指す。他の商社が、大手小売業と結びつくなか、住友商事は小売り大手との連携という既存路線から離れ、食品宅配事業に高い成長を見込み、ネットスーパーで小売事業を強化する戦略を取ったといえる⁽⁶¹⁾。

2010年3月には、サミットはネットスーパーの配送地域を拡大するとし、新宿、練馬、渋谷、中野、豊島、目黒、港区の他、品川と太田の一部地域で配送を可能にした。2010年4月に、2番目となる世田谷の配送センターの完成により、配送地域を国立市、国分寺市、西東京市、小平市、東久留米市にサービスを拡大した。7月には板橋、北、文京の3区でもサービスを始め、配送地域は従来の12区6市になり、東京都の世帯数の半分をカバーできるようになるという。3～5年以内に23区全域に広げる⁶²⁾。

この2番目の配送センターは、1番目の既存店舗を改装したものと異なり、最初からネット配送を想定して設計しており、1つ目のセンターより効率が良いという。世田谷センターでは、注文を受けた商品をかごに入れる際に、商品を重さで識別できるシステムを導入している。誤発注を防ぐことで、一度に複数の注文をこなせるようになっている⁶³⁾。

4. サービス外注型ネットスーパー

(1) ネットスーパー・ノウハウの提供

すでにみた店舗型、無店舗型ネットスーパーは、大手企業を中心に自らのネットスーパーのビジネス・システムを構築しながら展開するものが多い。これに対して、比較的小規模なスーパーを中心に、他社のノウハウを利用しながらネットスーパーに進出するものもある。

2000年9月、大手食品卸の伊藤忠食品は、ネットスーパー向けの物流サービスを展開すると発表している。第一弾としてマイカルの経営するスーパー、ポロロッカから東京都内の一部を対象としたネットスーパーの物流業務を受託した。2000年7月には、マイカルは食品スーパーを展開する子会社ポロロッカの都内の店舗5店で、生鮮食品など1000品目を対象にネットスーパー「ザ・スーパードットコム」を開始していた。これは、西友と基本的には同じ仕組みである。同グループは、大規模小売店舗立地法の施行で出店が一段と難しくなると

予想し、売り場面積を増やさずに売上を伸ばす手法を探っている。ネット通販もその一環である。サービス対象エリアは、都内の新宿、千代田、港、中央、文京区で、将来は全国展開を検討していた。同社はホームページ上で約60種類の食事メニューを提案しており、必要な食材を一括購入することもできる。

顧客はホームページ上で会員になり、インターネットを通じて商品を注文する。販売商品数はポロロッカで扱う全商品の25%に当たり、内30%が生鮮食品である。ホームページでは50種類の食事メニューを提案するほか、購買履歴も一覧できるようにしてある。

商品は店舗かポロロッカ埼玉県新座市にある東部物流センターから、委託した配送業者が配達する。原則翌日までに配達し、一回300円の送料を徴収する。代金はネット上でのクレジットカード決済か配送時の支払いとなる。一回あたりの単価で3000円、週2回程度の利用を想定し、当面5店合計で月商3000万円を見込む。ただ、ネット通販は、生鮮食品を扱うのが特徴だが、生ものの品質管理に気を使いながら、利益が出る体質を確立するのは容易ではない⁽⁶⁴⁾。

伊藤忠食品は、低コスト運営のノウハウを蓄積し、他のネットスーパーからの業務受託につなげようとした。ネット受注のシステムと物流は伊藤忠食品の子会社、グレースコーポレーションのネット通販支援サービスを活用する。

ポロロッカのネットスーパー事業については、同社向けの専用物流拠点である新座物流センターを活用する。宅配業者により食品や日用雑貨を注文主の自宅に届ける。同センターはスーパー向けに、夜間を中心として商品の入出荷作業をこなしている。昼間の時間帯は開いているため、ネットスーパーの受注は午前11時に締め切り、正午から3時の間に出荷して施設と要員を有効活用する。

青果、精肉などの生鮮商品は、前日までに見込み発注しておく。生鮮食品や冷凍食品は、品質を維持するため発砲スチール製の通い箱に窒素ガスを充填して発送する。商品ロスを減らすため、ネット販売で売れ残った商品は当日夕方

にポロロッカのスーパーに納入する。

2007年3月、いなげやはこのネットスーパーに参入した。また、大丸ピーコックと関西スーパーマーケットも参入した。グレースが受発注情報システムの構築、配達要員の確保など必要な業務をすべて代行した。

中堅スーパー単独では情報システムや配送網をそろえるのが難しく、ネットスーパーは大手が先行していた。システムを自前で構築するには5000万円から1億円以上の初期投資が必要で、中堅・中小スーパーには大きな参入障壁となっていた。グレースのシステムを使用すれば、初期投資を大幅に減らすことができる。伊藤忠食品が後方支援することで、中堅スーパーの新規参入が相次いだ。こうして、先行するイトーヨーカ堂など大手スーパーに対抗すると同時に、店舗での売上が伸び悩むなか、各社とも高齢者の増加などで利用拡大が見込めるネットスーパーの強化を急ごうとした。

顧客が買い物をしたいスーパーのサイトから商品を注文すると、伊藤忠側に受注情報が入る。拠点から配達要因がスクーターに乗りスーパーに買い物に行き、商品を代金引換で顧客宅に届ける。正午前に注文すれば午後1時～7時までの間に届く。伊藤忠食品は23区と大阪などの住宅街に置く配送拠点を年内に40カ所に拡大する。

2007年6月、関西スーパーはネットスーパー業務を開始した。野菜や魚など生鮮食品を中心に、約1400品目をネット上に掲載する。兵庫県芦屋市と西宮市の約4万世帯を対象に注文を受け付け、苦楽園店（西宮市）から商品を配達する。店舗に足を運びにくい子育て中の主婦や高齢者の需要を見込む。

利用者が支払う手数料は一件につき210円、スーパー側からは売上高の20%弱の手数料を受け取る。送料は315円で、買い上げが3000円以上は無料になる。その後は、携帯電話での注文による受け付けも検討していた。2007年8月、ユニーも業務提携している伊藤忠商事がシステム提供などで協力することになった。名古屋市のアピタ鳴海店から配達する野菜や魚など食品を中心に約3000品

目を扱う。2～3年以内に名古屋市全域をカバーできる体制を整える方針であった⁽⁶⁵⁾。鳴海店では、2010年5月ごろまでには、会員数3600人、年間売上高が約8000万円に達し、堅調に推移しているため対象店を増やした。

しかしながら、2008年9月、グレースはネットスーパーの運営を請け負う事業から撤退した。大手スーパーとの競争が激しく、収益を確保するのが難しいと判断した。知名度不足が響いたようである。これに伴い、ピーコックストア、いなげや、関西スーパー、三徳などグレースに委託したスーパーも、いったんサービスを休止することになった。

この伊藤忠食品が提供していたネットスーパーの支援サービスを受けていた、ユニー、関西スーパーなどは、ネットスーパーの成長を期待して再度事業を展開することになった。

いなげやは、2010年8月になると成長の余地が大きいとみて、ネットスーパー事業への再参入の是非や仕組みを改めて検討し始めた。新設したのは、「新規事業開発プロジェクト」である⁽⁶⁶⁾。

主婦向けのEC事業を目的に設立されたネットベンチャーのエブリデイ・ドット・コム（東京・千代田）は、2000年9月、11月からスーパーと連携して生鮮食品の宅配を本格的に手掛けると発表している。商品の発注・決済・配達 of 3つのシステムを整え、主婦の視点に立った使いやすいサービスを提供するという⁽⁶⁷⁾。

同社は、2001年7月5日食品スーパーを展開するフレックに、ネットスーパー用のシステムを納入したと発表した。ウェブページや電話で注文を受け、生鮮品を宅配する。ネットスーパー事業は、フレックのユーカリが丘店（千葉県佐倉市）の半径3キロを対象にすではじめていた。受注した商品は当日中に顧客の自宅に届ける。配達は1回380円である。商品カタログに印刷したバーコードを使って、簡単に注文できる仕組みも導入している。会員募集や店頭からの商品ピックアップ、宅配などの実務は2001年1月にエブリデイ・ドット・コ

ムが、スーパー向けに備品販売を手掛ける寺岡精工と設立した、提携したスーパーに人員とトラックを派遣するエブリディ・エクスプレスが行う⁽⁶⁸⁾。

(2) ポータル型ネットスーパー

店舗型ネットスーパーの配送力の問題と、無店舗型ネットスーパーの集客力の問題を同時に解決する方法として、ネットスーパーを集めたポータル（玄関）サイトも誕生している。この代表的な例が、楽天傘下のネット・パートナーズ（東京・渋谷）の「食卓JP」であった。これに、ローカルスーパー各店が1日に50～100件くらいの宅配をこなせる仕組みを作っていく、全国展開を目指そうとした⁽⁶⁹⁾。

すでにみたように、地方の小規模なスーパーは、いきなりネットスーパーをやろうとしても難しく、顧客をどう集めるか、どんなシステムでやるか、個配の物流ネットワークをどうするか、といった課題を解決する必要がある。その点、楽天は、楽天市場の顧客を全国に持ち、物流のノウハウもある。したがって、地方のスーパーはポータルサイトに出店するだけでなく、具体的な物流作業についての支援も必要になる。店舗やバックヤードの大きさや形状、作業人員や、利用件数などに応じて、より効率的な商品ピッキング方法や、梱包・配送作業について助言をしていく。集客とオペレーションの両面を支援できることを、強みとして打ち出している⁽⁷⁰⁾。

楽天は、2009年2月にネットスーパー事業に参入した。楽天市場は正午までの注文を翌日配達する「あす楽」を生鮮食品や家電、化粧品などで展開していた。より新鮮な商品の配送を可能にするには、物流網の充実も欠かせない。楽天は関東や近畿、東海など大消費地に物流拠点を設けており、別の店の商品もまとめて配達するサービスの本格開始に向け、実験を重ねていた⁽⁷¹⁾。

2008年8月、楽天はネットスーパーに本格的に参入するために、同社の投資子会社である楽天ストラテジックパートナーズの持分法適用会社であったネッ

ツ・パートナーズの株式を追加取得し、子会社化した。株式保有比率が、発行株式総数の35.8%から53.2%になった。ネットはネットスーパーのポータルサイトを運営しており、楽天では今後、仮想商店街「楽天市場」とのID連携などで、会員のネットスーパー利用を促そうとした。

配送エリアは現状、都内と横浜市の一部に限られている。ネットスーパーは生鮮食品など店頭で販売している商品を当日注文して、当日配送も可能な利便性が受けており、会員数は4万人となっている。楽天では、今後、楽天市場のポータルサイト内に食卓.JPのバナーを表示するなどして、楽天会員をネットスーパーに誘導する。購入客に付与するポイントは買い物額の1%で、スーパー側が負担する⁽⁷²⁾。

食卓.JPの会員になると、東急ストア、マルエツ、紀ノ国屋、関西スーパーマーケットのネットスーパーが利用できる。楽天市場との連携により、約4200万人いる楽天会員をネットスーパーに誘導できる仕組みが整うことになる。ネットは加盟店スーパー獲得に向けて、通常は4%もかかる月額システムの利用料を、当初3ヵ月間はゼロにするなど優遇策を用意して商機拡大に乗り出した。

ただ、食卓.JPへの加盟のネックもある。消費者に還元するポイント原資の負担である。生鮮は利幅が薄い。売上の1%とはいえその負担は重い。その上、楽天のポイントは自社の囲いこみにつながるとは限らない。楽天市場にある別の店で他の商品の購買に当たられる可能性もあるからである⁽⁷³⁾。

さらに、2010年4月、楽天は連結子会社化していたネット・パートナーズの株式を追加取得し、100%出資子会社化したと発表している。これにともない、ネット社が展開するサービスの名称を「食卓.JP」から「楽天ネットスーパー」に変更した。従来の会員は楽天会員に統合し、決済などが迅速にできるようにした。クレジットカード情報や送付先の情報などはそのまま引きつぐ。今後、楽天グループが開発するECシステムも導入して、ネットスーパーでの販売強化につなげる⁽⁷⁴⁾。

2010年9月、楽天は「楽天ネットスーパー」のパソコン向けサイトを刷新した。画面を上下に動かして、商品を一覧できるようにして利便性を向上させた。これまでカテゴリー別に分けて表示していた商品を店舗ごとに一覧表示する。「店内を散策しながら、買い物をするのと近い感覚でサイトを利用できる」としている⁽⁷⁵⁾。

2009年8月、東急ストアは、ネットスーパー事業に参入し、楽天の子会社、ネッツ・パートナーズが運営するサイト「食卓JP」に出店する、と発表している。まず、10月から宮前平店、藤が丘店、田奈店の神奈川県内3店舗で始める。生鮮食品や加工食品など約4200品目を扱う。店舗の半径3キロメートル以内が配送対象エリアで、利用客は楽天の会員になる必要がある。24時間受け付け、最短3時間で配達する送料は5000円未満が525円、5000円以上が315円である。その後、東京急行電鉄の沿線に立地する約50店舗に広げる方針である。買い上げ金額の1%が1ポイント（1ポイント＝1円）として付与され、同社のネットスーパーのみならず楽天のサイトの買い物に利用できる。東急ストアは自社でネットスーパーを構築するよりも、楽天に毎月の出店料や売り上げの3%などを支払い、約5300万人の会員をもつ楽天と組むことで、初期投資を抑えられ、また年間3～5億円の投資負担が軽減でき、早期に事業を軌道に乗せられるとみている。また、楽天を活用すればネット客が1店当たり1日20件あれば利益が出る。年内に4店舗に広げ、年間約6億円の売り上げをめざし、2年目に黒字化する見通しである。将来は売り上げの3%をネットスーパーで稼ぐのが目標であった。

東急ストアとしては、天候不順の時に従来の顧客に利用してもらうだけでなく、新規顧客の開拓にもつなげた。また、高齢化がすすむなか、東急ストアの店舗を利用していた人が店舗に足を運べなくなった場合でも、東急ストアを引き続き利用してもらう有力な手段となる。楽天は東急沿線に住む楽天グループ会員にダイレクトメールを送付したり、楽天市場の画面から送客したりするな

どして、販促面で支援する⁽⁷⁶⁾。

2003年9月、マルエツはネットスーパーの実験に乗り出し、2005年10月から、インターネットで商品販売を本格的に展開し始めている。マルエツで販売する2000～3000品目の生鮮食料品や生活雑貨を、注文に応じて店から家庭に配達する。まず、横浜市、東京と町田市の一部でサービスを始め、11月から順次東京23区に拡大する。

食に関する情報サイトを運営するネッツ・パートナーズのサイト「食卓JP」上に「マルエツネットスーパー」の専用ページを設け、会員向けに商品を販売する。商品は原則店頭と同価格で販売し、最寄りの店舗から家庭に届ける。利用金額に応じて300～500円の宅配手数料がかかる。

マルエツは2010年6月から、ネットスーパーの事業の知名度が高くなったとして、サービスを提供するエリアを東京都と神奈川県の一部地域から、埼玉県のさいたま市や川口市、朝霞市や志木市など県南地域を中心として24市町と、東京都の小金井市、小平市など8市に拡大している。これら新しい地域は、マルエツ朝霞店〈埼玉県朝霞市〉から商品を配送する⁽⁷⁷⁾。

マルエツは、ネットスーパーと連動した専用のサイト「ネットいーとぴあ」で、店舗内で調理実演コーナーや店頭で配布するレシピを作り、自社で経営する料理教室が協力し、買い物客に料理の専門性や付加価値を訴えている⁽⁷⁸⁾。

関西スーパーは2009年10月に、楽天子会社のネッツ・パートナーズとの提携を正式発表した。ネッツのサイト経由で注文を受け、翌日までに近隣店舗から食品や日用品を届ける。同サイトに出るのは東急ストアに次いで4社目で、西日本では初めてであった。まず、兵庫県芦屋市全域と神戸市東灘区でサービスを初め、年内に大阪市阿倍野区に広げる。まず、セルパ店（神戸市）を拠点に生鮮加工食品や飲料、日用品など約3000点の注文を24時間受け付ける。午前中の注文なら原則当日届ける。配送料は別途課金する⁽⁷⁹⁾。

関西スーパーのネット事業は、2008年9月提携していた伊藤忠食品の事業撤

退に伴って休止していた。楽天と組むことで受注システムなどの初期費用を抑え、同社の顧客でなかった楽天会員も取り込む考えである⁽⁸⁰⁾。

ポータル型のもう一つの代表的な事例が、夢の街創造委員会の展開する「出前館」である。2001年10月には、出前館にイズミヤがネットスーパーのコーナーを設けた。料理に加えて、食料品や日用品を出前できる体制を整え利便性を高めようとした。イズミヤは、2001年3月に「楽楽マーケット」というネットスーパーを開店し、生鮮食品を含む5000品目を扱い、当面本店（大阪・西成）を中心に大阪市内を中心に展開している。イズミヤは出前館に出店する形をとり、出前館から注文データを受け取り、配送作業に入る。出前館への傘下で会員数を1万人以上に増やす⁽⁸¹⁾。

2008年11月に、280万人の会員を持つ出前検索サイト「出前館」を運営する夢の街創造委員会は、2009年春からネットスーパー事業に進出することを発表している。楽天と同じく、自前ではネットスーパーを設けられない地方の中小店に参加を呼び掛け、1年後に全国100店以上の加盟を目指す。

出前館サイトに登録している会員は、そのまま加盟店のネットスーパーで買い物ができるようになった。ヤマトグループの受発注システムや物流網を利用して、全国どこの店でも加盟してすぐにネットスーパー事業を始められるようにした。スーパーは自社の店舗周辺には総エリアを設定し、域内の消費者から注文を受ける。中小の地域密着店を中心に加盟を促し、小売り大手や楽天などのネットスーパーとの違いを出す。夢の街は加盟店から利用状況に応じて成果報酬を受け取る。

いうまでもなく、夢の街の売り物は出前館で培った集客力である。出前館の年間注文数は約580万件で会員は約280万人もいる。リピーターも多く、半年の間に最低1回でも利用した会員の割合は3割を超える。会員の多くは働き盛りで忙しく、日常的にネットの宅配サービスを使いなれた30～40代の男女である。1回あたりの単価も5000円と出前館の2倍を見込む。1年後に100店の加

盟を目指すという。

夢の街創造委員会の売上の大半は出前館事業が占めるが、2009年8月期には売上高の98%になり、次第に出前館依存の体質が課題となってきた。ネットスーパー事業を収益の柱として育て、加盟店からの成果報酬収入を売上高全体の3割程度に増やしたい考えであった。なお、同社は2009年3月にはカルチャ・コンビニエンス・クラブ（CCC）の持ち分適用会社となっている⁽⁸²⁾。

(3) 複数企業の共同事業化

2010年1月、イズミヤ、ユニー、フジのスーパー3社は、資材購入やシステム開発で業務提携すると発表している。先行して取り組んだ共通プライベートブランド商品の開発が順調なため、店舗の運営コスト削減に向け提携分野を広げることになった。システム面では、ネットスーパーや商品発注システムの一部について、基幹部品の共通化などについても、検討しはじめた⁽⁸³⁾。

イズミヤは大阪市周辺など8店を配送拠点にしている。登録会員数は約4000人で、月間700～800件の注文があるという。「今週のお勧め商品」と題してサイトの冒頭で週替わりの一割引商品を紹介するなど、値打ちの品物を全面に押し出している。一日3便ある配達時間のうち、需要が高い「午後6時～8時」だと午後5時まで申し込める。「最速1時間で届ける」スピードが売りである。イズミヤは出前館に出店する形をとり、出前館から注文データを受け取り、配送作業に入る。イズミヤは兵庫県の昆陽点（伊丹市）で月525円を払えば、商品配送料が低額になる「使い放題」コースを導入した。定期的にサービスを使ってもらうために、同コース利用者向けに保冷機能の付いた宅配用ロッカー（料金は月210円）を貸し出し始めた⁽⁸⁴⁾。

2009年7月になると、兵庫県内の店舗での実験で店頭並みの頻度までネット購入の実績が上がり、採算に合うめどが立ったとして、イズミヤは生鮮品を主力にしたネットスーパーに本格的に乗り出している。重くかさばる飲料や日用

品のまとめ買いが中心の既存のネットスーパーとは異なる事業モデルで、5年後に店舗数25～30店、売上高50億円を目指した。

この事業モデルは、2009年1月から兵庫県伊丹市の昆陽店で始めたネットスーパーで、画面に掲載する生鮮品の品目を店頭並みに配達料を無料とする購入額を3000円以上と、店頭の買い物額に近い額まで抑えている。会員に週2～3回の高頻度で利用してもらい、店頭同様に食料品売上の4割近くを肉・魚・野菜の生鮮3品で稼ぐ狙いである。

対象エリアは店舗から半径1キロメートル圏に限定して開始した。配達にかかるコストを吸収できるように、1日25～30軒配達し、10万円の売り上げが確保できた段階で、順次エリアを広げていく手法をとっている。こうした新たな事業モデルで、年内に目標通りの売り上げとコストを達成できる見通しになったため、来年から昆陽店の近隣店舗でも同じノウハウを使ったネットスーパーを始める考えである。

大阪府および京都府の計9店舗ですでに展開している従来型のネットスーパーも、「昆陽モデル」に転換する。地盤の近畿地区で実施店を拡大していき、5年後に新型ネットスーパーの店舗数を25～30店に広げる⁽⁸⁵⁾。

松山市に拠点を持つフジは、2010年4月からネットスーパー事業を開始している。オンラインショップの名称は「おまかせくん」であり、加工食品や野菜や魚などの生鮮食品を中心に、7000品目をネット上に掲載する。医薬品を除いて、店頭に並んでいる大半の商品分野の商品が購入できるようになる。ユニー、イズミヤと共同で展開しているPB商品「スタイルワン」の商品群もそろえる。平均客単価は2000～2500円を見込む。松山市の一部地域で始める。初年度売上高は3600万円を目指す。四国に本拠を置くスーパーでネット宅配をするのは同社が初めてである。

注文は24時間受け付け、午前12時半までに受けたものはその日のうちに宅配する。顧客への配達時間は、午前12時～午後3時と午後3時～午後6時の2つ

の時間帯から選択できる。月525円の利用料を払えば、何度宅配しても配送料は取らない。フジのポイント「エフカード」の加算対象とはしない。ポイントは当面基幹店舗「フジグラン松山」の半径1キロ程度の約1万世帯が対象となる。同店には注文に応じて品物を集めて箱詰めなどに当たる専門の人材を配置する⁽⁸⁶⁾。

2010年5月、ユニーは総合スーパー「アピタ」のネットスーパーを、名古屋市と愛知県長久手町の7店舗に拡充した。利用者が増え一定の需要が見込めると判断したため、名古屋市内で当面、利用客の利便性などを検証した上で、愛知県内など他の店舗でも実施していく考えである。2011年2月期に5億円の売上高を目指した⁽⁸⁷⁾。

さらに、ユニーは高齢者を取り込むために、新たに消費者へ接近するモデルの検討も始めた。注文品を店頭で集荷して届ける現行の「店舗型」だけでなく、消費者宅に注文を聞きにうかがう「御用聞き型」を確立しようとした。そのために狙いを定めているのが、高齢化の進む大規模ニュータウンである。2010年秋にも、名古屋市のベッドタウンでモバイル端末を使った「御用聞き実験」を始める計画であり、居住者のニーズを探り、新サービスにつなげる⁽⁸⁸⁾

一方で、同社の取り扱い品目は約1万2000と同業他社の中では比較的多い。例えば同社は、2010年6月にネットスーパー事業で、雑誌の取り扱いを始めている。リクルートと共同で9月まで実験し、生鮮食品や日用品だけでなく、ネットスーパーで雑誌の需要を確かめる。大手総合スーパーのネットスーパー事業で、書籍を取り扱うのは初めてである。店頭での在庫管理が難しい書籍を手がけるのは難しいとされてきた。そのため、ユニーは出版社と組み専用の在庫をもつことにより、ネットスーパーで販売できるようにした。ユニーのネットスーパーは午後3時までに注文すれば当日配送が可能となる。雑誌発売日に注文すれば、その日のうちに読むことができる。生鮮食品などと一緒に書籍を配送する仕組みは、米アマゾン・ドット・コムなどのネット通販とは異なるニ-

ズがあるとみている。ユニーのネットスーパーは3000円以上の購入で送料が無料になる。食品と合わせて購入すれば、価格の安い雑誌でも1冊から注文しやすく、同社はネット通販とも競争力があると見込んでいる。このような形で雑誌を取り扱うのは利用客へのサービスのほか、配送に伴う新たなビジネス・モデルの構築を検討する⁽⁸⁹⁾。

後に見るように、ユニー、イズミヤ、フジはネットスーパーの運営を委託していたネオビートから、2010年7月に一部会員のクレジットカード情報が流出しサービスを休止していたが、順次再開を始めた。

イズミヤは、他の2社と共同開発したシステムを利用して、2010年12月にネットスーパーを再開している。大阪市内の高層マンションなど、スーパーマーケットがない地域での需要が高いと見込む。システムの微修正をしたうえで、配達の拠点となる店舗の拡大も検討していく⁽⁹⁰⁾。

ユニーは、2011年1月にネットスーパー事業を再開すると発表し、2月から再開した。ネットスーパーを再開するのは休止前にサービスを提供していた「アピタ」の7店である。会員登録を2月から3月にかけて、鳴海店（名古屋）、千代田橋店（同）、長久手店（愛知県長久手町）、および港店（名古屋市）、東海通店（名古屋）が3月、名古屋南店、名古屋北店で行う。システムを刷新したため、以前の会員も再登録が必要になる。サービスの提供店は順次拡大する。ユニーは休止前には約1万6000人の会員登録があった。

新システムでは、クレジット情報をサーバーで保持せず、クレジット決済代行会社で管理する。データベース内の個人情報も暗号化する。取扱品目は約1万2000品目で、商品画像を見やすくするなどサービスも向上した⁽⁹¹⁾。

(4) ネットスーパー事業のインフラサービス

直接ネットスーパーを展開するのではないが、その事業を展開する上でのインフラサービスを提供する企業も増加しつつある。インターネットでの商取引

が増えれば、それに伴うモノの配達が増加する。ヤマト運輸は、2008年10月に「ネットスーパーサポートサービス」を始めると発表し、2009年1月から、中小スーパーがインターネット宅配事業を始めるための仕組みを一括して提供するサービスを始めた。注文サイトの開設・運営を代行し、配送にヤマト運輸の「宅急便」を活用する。大手スーパーがネットスーパー事業を拡大しており、これを導入を検討する中小スーパーが多いと判断した。これによって、中小スーパーはシステム開発や配送網を独自に構築しなくて済む。ヤマトグループのクレジットカード決済や代引き機能も利用できる。

価格は初期費用が約130万円、利用料が1店舗当たり月10万円～16万円で、配達個数に応じた宅急便料金を徴収する。2009年中に中小スーパー35社、店舗数で10強の顧客獲得を目指す。

福島市を地盤とするいちいは、ヤマトグループが取り込んだ最初のネットスーパーとなった。2009年9月に福島市限定してネットスーパー事業に参入し、10月中にも福島県全域に広げるという。会員制のサービスで、2010年秋までには1万人程度の会員獲得を目指した。利用者はパソコンの画面で商品の写真や情報を確認しながら注文する。販売する商品数は約5000点で、生鮮食品、調味料、菓子類などをそろえる。価格は実店舗と同水準で、午前9時までに注文すれば県内全域で当日中に届ける。配送料は一律350円である。

ネットスーパーで注文を受けた商品は、同社の基幹店舗である食品スーパー「パワーデポ食品館」（福島市）から発送する。同社は、注文に応じた商品を選び取る担当者を5人程度配置する。顧客ごとに商品をそろえコンテナに積んだ後、宅配便で配送する。いちいは福島市内を中心に食品スーパーへの参入で、店舗空白地を補完できるようになる⁽⁹²⁾。

ヤマト運輸は過疎地や交通の不便な地域を対象に、生鮮食料品など日常の買い物を支援するサービスも始めている。高齢者でも買い物しやすいタッチパネル方式の端末を用意し、人の集まる公民館や集会所などに設置する。住民は注

文した商品を宅配便で受け取る。2010年1月には、福島市内の公民館と端末を置く交渉をしている。端末は、宅配便の伝票などを印刷するため同社が営業所などに置く専用端末「ネコピット」を使用する。

パソコンなどで注文を受け付けてサービスを提供するネットスーパーは多いが、高齢者にはパソコン操作などが難しい。そのため、同社は公民館など管理人のいる場所に、端末を置き操作を助けてもらえるようにした。

ヤマトグループは、この端末を約5000人が暮らす福島県いわき市の住宅団地「泉ヶ丘ハイタウン」にも試験的に置き、2010年5月には稼働させている。スーパーの閉店に伴い、住民は約1.5キロメートル離れた店舗まで買い物に行かなければならない。高齢化の進行に伴い、4月に自治会が主導してヤマトグループの情報端末「ネコピット」を団地内に設置している。買い物した商品はヤマト運輸が配送する。地場のスーパーへの注文なら、当日に商品が届く。住民は商品の価格と配送料を払う⁽⁹³⁾。

岡山県を中心に食品スーパーを展開するマルイ（岡山県津山市）は、2010年5月にネットスーパー事業に参入した。利用者は会員登録（無料）し、3000品目を掲載した専用サイト「ネットスーパーまるい宅急便」で注文する。午前7時までに注文すれば、3つの時間帯（午後2～4時、4～6時、6～8時）から宅配時間を指定できる。午前7時から正午までの注文は午後6～8時に配達する。いずれも翌日の宅配をしてすることもできる。宅配と集金はヤマト運輸に委託する。配送料は商品の購入金額が5000円以上なら無料、未満なら315円である⁽⁹⁴⁾。

同社は、9月になるとネットスーパー事業を、岡山市や倉敷市など17市町を追加し、県全域に拡大している。生鮮品を含む食品や生活雑貨、衣料品など3000品目を対象に18日からインターネットで注文を受け付けている。主に大福店（岡山市）から配送する。県全域で月4500件、初年度3億円の売り上げを目指す。2011年度には、鳥取県にもサービスを拡大したいという⁽⁹⁵⁾。

インターネット支援のGMOインターネットの子会社で、クレジットカード決済代行のGMO ペイメントゲートウェイ（GMO-PG）は、関西地盤のスーパー、イズミヤなどと組み、消費者がインターネットを通じ買い物できる「ネットスーパー」の支援事業を強化している。商品の配送直前に消費者の携帯電話にメールで連絡を入れたり、注文の変更を受けてクレジットカード決済金額を自動的に変更したりする。顧客がクレジットカードで決済したのちに在庫切れが判明した際に、従来の決済サービスに比べ効率的にキャンセルや返品対応ができる。

新決済事業はソフトの期間貸し（ASP）方式で提供し、導入費用を抑えた。初期費用は20万円からで、月額費用は1万5000円から、「VISA」や「JCB」など40社以上のクレジット会社に対応している。従来は、決済済み案件の金額変更やキャンセルなどの方法がカード会社ごとに異なり、作業が煩雑になっていた⁽⁹⁶⁾。

さらに同社は、位置情報システムを使って商品の配送状況を追跡し、届ける10分前に買い物客の携帯電話にメールで自動通知するサービスを導入した。これによって、イズミヤではサービス開始を受けて商品の配送率がほぼ100%に高まったという。店舗周辺の世帯情報をもとに売上高や配送コストを試算できる機能なども付けている⁽⁹⁷⁾。

流通向けシステム開発のヴィンキュラムジャパンは、さいたま市に本社を置くソフト会社のシステムインテグレータ（SI）と業務提携し、2009年6月にインターネットで注文を受けた商品を当日に届けるネットスーパー構築サービスを始めた。SIの電子商取引（EC）とヴィンキュラムのスーパー業務のノウハウを合わせ、中堅以下のスーパーの参入を支援する。

新サービスは「ネットスーパートータルソリューション」で、SIがECサイト構築ソフト「ウェブショッピング」をスーパー向けに調整し、購買履歴から簡単に注文できたり、配送時間と地域をグループでまとめてリストで出力す

る配送業務支援の機能などを加えたりする。ヴィンキュラムがネットスーパーに必要な宅配業務や店舗サイト設計などを支援する。

ヴィンキュラムによれば、ネットスーパーの仕組みを単独で構築すると最低3000万円かかるという。同サービスではソフトの期間貸し形式を採用するため、1社に専用サーバーを割り当てる場合、初期費用として最低約800万円から始められる。別途月額費用がかかるが、大幅に初期投資を抑えることができるという。初年度は10社の導入、売上高は2010年3月までに約1億円を目指す⁽⁹⁸⁾。

ネットスーパー支援のネオビート（大阪市）は、液晶テレビの画面上でネットスーパーに注文できるサービスを始めた。シャープの液晶テレビ「アクオス」向けのサービスで、ユニー、イズミヤ、大近（大阪市）のネットスーパーで注文できる。アクオスでインターネットに接続し、シャープが運営する専用サイト「アクオス・jp」から閲覧する。サービス名は「お届け・com for アクオス」である。ネオビートはパソコン向けにネットスーパー専用シアター「お届け・com」を運営するが、テレビ向けは初めてである。商品の配達可能な地域は愛知県の一部と京都府、兵庫県、大阪府の一部となる⁽⁹⁹⁾。

クレジットカード会社の動きもみられる。三井住友カード・クレジットは、会員向けのサイト「Vpass（ブイパス）」内で、流通各社のネットスーパーのサイトに接続できるようにした。会員に対し、日常的に使うことが多いネットスーパーを紹介することで、カードの取扱高を高める狙いがある。イオンリテールや東急ストアのサービスを利用できる。ワイズマート（千葉県浦安市）が運営する「ワイズお届け便」で三井住友カードを決済に使うと、買い物金額に応じて獲得できる三井住友カードのポイントを通常の2倍もらえる⁽¹⁰⁰⁾。

5. まとめと展望

日本でも、インターネットの普及とともに2000年ごろからネットスーパーが

少しずつ発展してきた。その勢いは、1998年ごろから消費者行動の変化によって加速化されてきた。子育て世代の主婦や高齢者を中心に裾野が広がりつつある。

その発展のパターンとしては、近隣の店舗を利用するイトーヨーカ堂、イオン、西友などが展開する店舗型が先行した。大手の場合は、注文量も多く店舗型での展開が可能であったが、中小のスーパーの場合には、経営資源が限られている。とくに、天候不順などで注文が殺到したときには、対応しきれない。そうしたことから、無店舗型のネットスーパーへの模索が続いている。e コンビニエンスストアなどの挫折を経験し、現在では住友商事とサミットが配送センター型のいわゆる無店舗型のネットスーパーを展開しつつある。この場合も、センターへ注文のなかった商品については近隣の店舗に供給し、商品を売り切るという。

もうひとつの方法として、中堅スーパーの場合には楽天や出前館といったポータルに出店する方法をとる形が発展しつつある。これは、単独のスーパーでは集客力や物流力が十分ではないため、こうしたポータルの会員の利用や物流システムを利用するものである。

さらに、小規模な地方のスーパーのために、いろいろな分野の企業がネットスーパーの運営のためのインフラサービスを提供して、スーパーの参加を呼び掛けている。ヤマト運輸はすでに確立している配送サービスをベースに、顧客への発注システムや代引きシステムを利用するネットスーパーシステムを開発しつつある。他にも、ソフトウェアの開発やクレジットカード会社の会員の利用などのシステムが開発されつつある。

また、ネットスーパーは地方自治体の子育て支援や、高齢者の買い物難民救済のシステムとしての社会的な要素を取り込みながら発展しつつあるといえる。

このように、ネットスーパーには店に足を運ばずに済むといった便利な反

面、いくつかの問題が存在する。消費者にとっては依然として以下のような問題点もある。まず、野菜や魚などは店頭なら自分で鮮度を確かめることができるが、ネットではそれができないという点である。もちろん届いた商品が傷んでいれば店頭同様に返品・交換できるが、その日の夕食に使う食材は返品や交換による時間のロスは大きい。この点が、ネットスーパーの発展の一つのネックになっていると思われる。しかし、一方で生鮮食料品の購入者の割合もかなり高く、鮮度が命の水産物であるが、ネット経由の宅配サービスで一定の満足を得ていることも分かる。生鮮食料品の品質をいかにうまく伝えるか、工夫が必要である⁽¹⁰¹⁾。

消費者が購入時に食品の鮮度を確認できないので、販売者側は特に商品の鮮度には気をを使う。イトーヨーカ堂では、青果や鮮魚など各売り場の担当者が商品を選別し、梱包時に改めて女性中心の担当者が確認する。野菜や鮮魚・牛乳などは、配送時点で店頭にある最も新鮮なものを届けるという。紀ノ国屋では、商品の選択・仕分け・梱包の3段階で鮮度確かめる。西友では、箱入りミカンが傷みやすい箱の底側を開いて確認するなど、マニュアルを整備しているという⁽¹⁰²⁾。

ネットスーパーの運営企業にとっても、問題が存在する。スーパーの販売価格は、顧客が来店して、自分で商品を買って物かごに入れ、そして清算して、家に持ち帰るという、いわゆる「現金持ち帰り制」を前提にしていた。そのため、安い価格になっていた。ネットスーパーは店員が注文を受けた商品を探し、自宅まで届ける。それなのに、価格は店に来てもらうのと変わらない点である。これでは、採算に合わない。顧客に理解してもらい、コスト負担をかけざるをえない。これに、顧客が納得するかどうかである。ある一定限度までは、送料を顧客から徴収している。これを付加価値でカバーしようとし、例えば配達員を女性にするなど、届け先でソフトな対応を心掛けるなどしているところもある⁽¹⁰³⁾。

ネットスーパーと実際の店舗で買う時のそれぞれの重視点が違うのが分かる。ネットスーパーでより重視しているのは、「容量・重さ」「自宅のストック」「商品名」である。重い商品でも気にすることなく、しかも自宅のストック状況を確認しながら注文できる。実物を確認できないので、品質について安心できる商品名が重要なことが分かる。ある調査で、購入商品で最も多かったのは「米」で、41%に上った。一方、実際の店の買い物でより重視するのは「賞味期限・鮮度」「特売や値引き」「家族の好み」である⁽¹⁰⁴⁾。

このような結果から、ネットスーパーは今後、価格よりも利便性を重視し品質の分かるリピート購入を中心とした場所としての特徴が一段と鮮明になる。一方で、実際の店舗は鮮度の良い商品、新商品・お得な商品を発見する場というような、買い物を楽しむ場所となっていくと思われる。しかし一方で、以外にも実店舗とネットスーパーでは、あまり買い物内容に差異がないといわれている。ネットスーパーが消費者に認知され、ネットで生鮮食品を買うことに抵抗がなくなってきた証かもしれない⁽¹⁰⁵⁾。

ネットスーパー開設時にはいろいろな問題に直面したが、各社それらを地道に解決している。第一の問題は、ネットスーパーでの買い物は、欲しい商品を画面上で探し出すのがわずらわしいという欠点があった。このため、西友はネット上の陳列スペースは無限との参入前の考え方を修正し、当初6000品目あった品揃えを3000品目まで絞り込んだ。2001年5月にネットスーパーを開始した池忠は、検索方法に工夫をし、この欠点の克服を狙っている。つまり、料理名を選択し人数を入力するだけで必要な材料の分量や価格を検索できるサービスを導入したのである。オークワのように、店舗と同じ形態のサイト作りをしたものもある。

第二の問題は、自宅に不在がちな利用者へのサービスを、どうするかという問題であった。「おかいものねっと」は、2001年2月から専用の保冷ボックスとカギをあらかじめ顧客に渡し、不在の場合でも自宅前に商品を置いてくる留

め置きサービスを始めている。注文を受けてから最短2時間で商品を届けているが、それでも「商品が届くまで家で待つのは苦痛」との意見が多かったためである。

依然として残っているのが、個人情報管理の問題といえよう。2010年7月、ユニーやイズミヤなどスーパー7社の顧客情報が大量に流失した問題は、急成長する事業に冷水を浴びせた。スーパー各社はネットスーパーの運営に伴う情報システムや物流管理といった業務を外部に頼る場合が多く、情報管理をめぐる問題点が浮き彫りになった。この時被害を受けたのは、ネオビートであった。7月24日から26日未明にかけて、サイトが合計3万回も国内と中国から不正アクセスを受けている。この際、カードの名義、番号、有効期限などの情報が、8社合計で1万2191件盗まれた。被害の内訳は、ユニー6272件、イズミヤが4720件、大近395件、マルエツ237件、琉球ジャスコ187件、不二商事179件、フジ125件となっている。各社は7月末時点で、ネットスーパーのサイトを閉鎖している⁽¹⁰⁶⁾。

第二の問題としては、ポイントの不正取得がある。これは、1人が複数アカウントを設置し、不正にポイントを取得することである。また、購入してポイントがつく。その後キャンセルして、ポイントのみを稼ぐ方法などがみられる。

中堅のネット企業など20社で構成される日本インターネットポイント協議会(JIPC)は、ポイントの不正取得の防止策を強化する。同協議会は、サイバーエージェントやECナビなどネット企業が参画し、ポイント引き当ての会計基準の自主規制など、ポイントの健全な発行・利用を目的に設立された。そして、1人の利用者が複数のアカウントを登録してポイントを取得する方法を防ぐシステムを開発した。無料サンプルや無料キャンペーンなどを実施している通販サイトやネットスーパーに加え、成果報酬(アフィリエイト)広告などの企業の利用を見込んでいる。

サービス名は「不正対策ドットコム」で、JIPCメンバーでのポイントサイ

ト運営のチャンスイット（東京・中央区）が開発した。消費者がパソコンで利用登録する際に、パソコンの個体識別番号が発効される。同じパソコンで別の利用者として登録が行われると、管理画面上に自動的に注意を喚起される仕組みである。これまではネット上の住所に相当する IP アドレスや、パソコンに保存されうるテキストファイル「Cooki（クッキー）」を目視で確認するしかなかった⁽¹⁰⁷⁾。

第三の大きな問題点は、ネットスーパーの運営上の問題である。つまり、人件費などコスト負担の問題である。現在一番大きな問題ともいえるものは、気候変動に伴う需要変動など、注文が殺到すると対応しきれず、販売機会を失うケースが多くなっていることである。とくに店舗型ネットスーパーの場合には、店舗で商品を選び、トラックまで運ぶため、時間がかかる。天気が悪いととくに注文が殺到し、特定の商品に注文が集中して、早い時間帯に品切れになりやすい。また、従業員の確保など1店舗での対応能力に限界がある。

2009年半ばごろになると、企業間競争も激しくなり、ネットスーパーのさまざまなサービスが拡充されている。購入金額に応じてポイントが付与されたり、特売品も購入できたりする。便利な特典を活用すれば、通常のスーパーと遜色なくお得な商品を選ぶことが可能になる。

例えば、イオンでは200円購入ごとにネットスーパー専用のポイントが1ポイント付与される。1ポイントは1円換算である。紀ノ国屋の場合には、100円購入で楽天スーパーポイントを1ポイント（1円換算）付与される。楽天のIDがあれば、改めて登録することなく紀ノ国屋やマルエツなどのネットスーパーを利用することができ、貯めたポイントで楽天の他の店で商品を購入することも可能である。

一方、店頭の買い物と同じように、チラシに掲載されている特売品がネットで購入できるようになった。イトーヨーカ堂、イオン、西友の大手3社のネットスーパーでは、一部地域を除き、特売品を注文できる。朝、新聞などに折り

込んであったチラシを見てほしいものがあれば、即ネットで注文すれば、夕方
に届く。例えば、イトーヨーカ堂のネットスーパーでは、「本日のチラシ」を
クリックするとそれがみられる。「広告の品」をまとめて表示しているため、
注文しやすい。イトーヨーカ堂では前日の夜7時には翌日のチラシ掲載商品が
みられ、注文できる特典もある。

また、ネットスーパーでも、料理の提案が盛んになっている。食材を購入し
ても、その日の献立に悩む主婦は多いと考えられる。ネットスーパーでも様々
な料理レシピをみることができる。例えば、イオンでは料理レシピがみられる
「クッキング ステーション」というリンク先がある⁽¹⁰⁸⁾。

商品ラインの拡大も考えられている。副作用リスクが低く、通信販売が認め
られている「第3類」医薬品、つまりビタミン剤やうがい薬など一般用医薬品
(大衆薬)の販売については、多くのネットスーパーが参入している。例えば、
イトーヨーカ堂は、2009年6月に堺市と川崎市の計3店のネットスーパーでの
配達を始めた。イオンリテールも同様に、「ジャスコ津田沼店」で開示し、そ
の後店舗数を拡大していくという。ダイエーやユニーも、6月までには1店舗
ずつで販売を行っていた⁽¹⁰⁹⁾。

経済産業省は、日常の買い物に困る「買い物難民」問題を解決するために、
送迎バスの運行などとならんで、ネットスーパーを活用することを報告書で指
摘している⁽¹¹⁰⁾。

このように、ネットスーパーも次第に当初かかえていた問題を解決しつつあ
り、消費者がそのシステムになれつつある。その結果、スーパー側も何らかの
形で、既存の店舗をベースにネットスーパー事業を展開している。そのため、
消費者にはかつてのように実店舗対ネットスーパーという両者を区別する感覚
は次第になくなりつつあり、両者を統合的に利用する時代になりつつあるとい
える。

- 注(1) 「ネット消費新潮流 (上) 通販『巣ごもり』追い風に一流通大手、拡充相次ぐ」『日本経済新聞』2009年9月3日。
- (2) 「通販、コンビニ・百貨店抜く、市場、8兆円強に、昨年度、ネット経由が7割」『日本経済新聞』2009年6月26日。「小売り大手ネット急拡大、専業に対抗、店舗と連携強みーイオン、即日配達店2倍に」『日本経済新聞』2010年2月14日。
- (3) 「第43回日本の小売業調査ー消費低迷で初の減収、スーパー前年割れ」『日経 MJ (流通新聞)』2010年6月30日。
- (4) 「まとめ買いで送料無料にーネットスーパーを賢く使う (堅実家計)」『日経プラスワン』2009年3月14日。
- (5) 「スーパー、ネット宅配強化、働く女性・高齢者照準ーヨーカドー、マルエツ」『日本経済新聞』2010年8月26日。「食品宅配、ネット台頭 (DataFocus)」『日経産業新聞』2009年7月28日。「第6部流通激変(1)店舗からネットへー主婦・高齢者囲い込み (岐路の東北)」『日本経済新聞 地方経済面 (東北B)』2010年8月5日。「GMSがネットで逆襲ーITと信用で顧客奪取 (底流を読む)」『日経 MJ (流通新聞)』2010年10月4日。なお、テスコについては以下を参照。光岡健二郎「第6章 ネット融合スーパーマーケット試論」(山口重克・福田豊・佐久間英俊編『ITによる流通変容の理論と現状』御茶の水書房、2005年)。
- (6) 「小売り大手ネット急拡大、専業に対抗、店舗と連携強みーイオン、即日配達店2倍に」『日本経済新聞』2010年2月14日。
- (7) 「ネットスーパー (きょうのことば)」『日本経済新聞』2010年2月14日。
- (8) 「まとめ買いで送料無料にーネットスーパー賢く使う (賢実家計)」『日経プラスワン』2009年3月14日。
- (9) 例えば、調査としては、国民生活センター編『生活関連サービス情報 ネットスーパーー大手スーパーなどにおける「インターネット注文・宅配」』(国民生活センター、2002年)。また、評論では以下のものを参照。川邊信雄「急速台頭する生鮮食品の新販売チャネル」『AFC フォーラム』2009年4月号。上原雅彦・中麻弥美「特集 次世代の食品産業を探るーネットが食品流通の現場を大変革」『AFC フォーラム』2010年12月号。
- (10) 第三次産業革命のビジネス・システムとしてのコンビニエンス・ストアについては、以下を参照。川邊信雄「新版 セブンーイレブンの経営史ー日本型情報企業への挑戦」(有斐閣、2003年)。
- (11) 日米の電子商取引の差異については、以下を参照。川邊信雄「第3次産業革命におけるビジネス・システムーセブンーイレブンにみる電子商取引時代の日本型ビジネス・モデル」『産業経営』第30号 (2001年12月)。
- (12) 「ネットスーパーの未来ー24時間社会の店舗を補完 (伊藤元重のニュースな見方)」『日経 MJ (流通新聞)』2009年7月1日。
- (13) 「イオン執行役西谷義晴氏ーネット通販・リアル店、利益相反せず (消費見所カン所)」『日経 MJ (流通新聞)』2010年1月27日。
- (14) 「子育てママ、ネット駆使ー生鮮品『スーパー』通販で (com コムシユーム最前線)」『日本経済新聞』2009年9月15日。「ネットスーパーは『ケ』消費ー節約とセレブ、一挙両得 (村山らむねの EC の波頭)」『日経 MJ (流通新聞)』2009年10月14日。
- (15) 「広がるイエナカ消費ー生活様式の変化商機に (底流を読む)」『日経 MJ (流通新聞)』2009年2月16日。
- (16) 「暑さ回避ネットで購入、動画楽しむ、スーパーの宅配活況、“すごもり”型広がる」『日本経済新聞』2010年8月3日。「記者座談会ー特需、猛暑効果は限定的 (回顧と展望2010)」『日経 MJ (流通新聞)』2010年12月27日。
- (17) 「産構審、買い物難民対策、年度内に指針」『日本経済新聞』2010年7月27日。

- (18) 「高齢者宅に情報端末を配布，ネットスーパーに注文，『買い物難民』を支援」『日本経済新聞 地方経済面（東北B）』2011年1月20日。
- (19) 「大手スーパーもネット宅配展開，西友，まず都内で—注文から配達，最短で3時間」『日本経済新聞』2000年4月5日。
- (20) 「西友と am/pm，ネットスーパーで提携—サイト接続，即日宅配」『日本経済新聞』2002年5月28日。
- (21) 「ネットスーパー，イオン，50店舗超に拡大—今期，本格参入，当日宅配，利便性高く」『日本経済新聞』2009年4月5日。
- (22) 「ネットスーパー，西友が全国展開，13年末メド」『日本経済新聞』2011年1月26日。「ネットスーパー，13年に店舗の9割で，西友，英アズダを参考」『日経 MJ（流通新聞）』2011年1月28日。
- (23) 「ネットスーパー，イオン，50店舗超に拡大—今期，本格参入，当日宅配，利便性高く」『日本経済新聞』2009年4月5日。「ヨーク堂とイオン，ネットスーパー拡大」『日経 MJ（流通新聞）』2009年4月24日。
- (24) 「イオンのネットスーパー，近畿・中四国20店，今期，グループで60店に」『日経 MJ（流通新聞）』2009年9月30日。
- (25) 「浜松でネットスーパー，イオンリテール，『ジャスコ』2店で」『日本経済新聞 地方経済面（静岡）』2009年11月25日。
- (26) 「イオン，ネットスーパーに固定客，『エコバッグ』『回収』に重点（売る技術光る戦略）」『日経 MJ（流通新聞）』2009年12月23日。
- (27) 「イオン，ネットスーパー，十数品を同時検索，携帯でも注文可能に」『日経 MJ（流通新聞）』2010年2月24日。
- (28) 「電子マネー『ウォン，ネットスーパー対応，イオン，ポイントも付与』『日本経済新聞』2010年11月27日。
- (29) 「2011トップに聞く(2)イオンリテール社長村井正平氏」『日経 MJ（流通新聞）』2011年1月10日。
- (30) 「イオン九州，ネットスーパー，配達エリア拡大」『日本経済新聞』2009年8月25日。「ネットスーパー，44万世帯に配達，イオン九州，エリア拡大」『日経 MJ（流通新聞）』2009年8月26日。「ネットスーパー九州戦線が拡大，エブリデイ，イオン九州，迅速配送，強敵生協に挑む」『日本経済新聞』2010年5月11日。「イオン北海道，ネットスーパー拡大，千歳に拠点新設」『日本経済新聞 地方経済面（北海道）』2010年9月15日。「流通ジャスコ，5000品目でネットスーパー，生鮮・日用品，来月末から8店で」『日本経済新聞』2010年5月20日。
- (31) 「まとめ買いで送料無料に—ネットスーパー賢く使う（賢実家計）」『日経プラスワン』2009年3月14日。
- (32) 「ネットスーパー，事業売上高，ヨーク堂，5割増目指す，今期，東北・中国地方も展開」『日本経済新聞』2009年4月22日。
- (33) 「格安店でもネット宅配，セブン&アイの『ザ・プライス』，ヨーク堂より1〜3割安く」『日本経済新聞』2010年3月13日。「スーパー，ネット宅配強化，働く女性・高齢者照準—ヨーク堂，マルエツ」『日本経済新聞』2010年8月26日。
- (34) 「ダイエー，ネットスーパーに本腰，ポイント決済で後発の不利補う」『日経 MJ（流通新聞）』2009年9月7日。
- (35) 「オークワ，電話注文受付—ネット初心者も取り込む（売る技術光る戦略）」『日経 MJ（流通新聞）』2009年1月28日。
- (36) 「『買い物弱者』支援広がる，オークワと和歌山県，山間地へ商品配送」『日本経済新聞 地方経済面（近畿B）』2010年9月16日。
- (37) 「東京ストア，ネットで宅配受注—生鮮品など2200品目」『日経流通新聞』2000年1月11日。

- (38) 「スーパー・生協、生鮮食品宅配で商機―指定時間に割安で（Next 関西）」『日本経済新聞 大阪（夕刊 Next 関西）』2000年8月2日。「丸正食品（大阪市）ネット活用し地域密着戦略（地域で頑張る）」『日経流通新聞』2000年8月3日。
- (39) 「ネットスーパー、ネット受注、必需品を宅配―買い方提案試行続く」『日本経済新聞』2001年2月5日。
- (40) 「ユアーズがネット販売、広島西部で」『日本経済新聞』2009年12月3日。
- (41) 「フレスタ、生鮮品をネット販売、11月から広島市で」『日経産業新聞』2001年5月15日。「フレスタ、ネット活用宅配―11月から、会員制で生鮮品」『日本経済新聞 地方経済面（広島）』2001年5月15日。
- (42) 「エブリデイ・ドット・コム、ネットスーパーシステム、フレックに納入」『日経 MJ（流通新聞）』2001年7月5日。
- (43) 「変わる東京(5)銀座に食品スーパー群―高級ブランドは郊外で集客」『日本経済新聞 地方経済面（東京）』2002年1月11日。
- (44) 「ネットスーパー、主婦・高齢者照準、配送料定額使い放題、電話・ファックスでも注文」『日本経済新聞 地方経済面（兵庫）』2009年3月4日。「和歌山のオークワ、過疎地でネットスーパー、県と連携し実験、高齢者の買い物支援」『日経 MJ（流通新聞）』2010年9月22日。
- (45) 「東京・日野、ネットスーパー実験、京王ストアが開始」『日経 MJ（流通新聞）』2009年4月10日。
- (46) 「タイヨーがネットスーパー参入」『日本経済新聞』2010年3月13日。「ネットスーパー九州戦線が拡大、エブリデイ、イオン九州、迅速配送、強敵生協に挑む」『日本経済新聞』2010年5月11日。
- (47) 「コープネットがネットスーパー、売れ筋限定、4000～5000品販売」『日経 MJ（流通新聞）』2010年3月17日。「ネットスーパーに参入、コープネット事業連合、来月に」『日本経済新聞』2010年3月18日。
- (48) 「ネットスーパー九州戦線が拡大、エブリデイ、イオン九州、迅速配送、強敵生協に挑む」『日本経済新聞』2010年5月11日。
- (49) 「携帯から受注、即日配送、トキハ、大分県内で一生鮮・日用品など3000点」『日本経済新聞 地方版（九州 B）』2010年7月7日。
- (50) 「ヨークベニマル、ネットスーパー参入、来年3月メド、まず郡山で」『日本経済新聞 地方経済面（東北 B）』2010年7月23日。
- (51) 「ネットスーパー、遠鉄ストアが参入、湖西から掛川まで」『日本経済新聞 地方経済面（静岡）』2010年9月17日。
- (52) 「ネットスーパー、カスミ、来月末から―会員向け、まずつくば市中心に」『日本経済新聞 地方経済面（茨城）』2011年1月26日。
- (53) 「サミット無店舗型、ネットスーパー―田尻社長、『注文1日400件で採算』」『日経 MJ（流通新聞）』2009年6月3日。
- (54) 「サンクス、『ネットスーパー』展開―食品など4000品目宅配」『日本経済新聞』2000年1月12日。
- (55) 「e-コンビニエンス・軽貨急配、ネットスーパーの物流システム構築―利用増加備え」『日経流通新聞』2000年5月16日。
- (56) 「第2部飛躍目指す次世代 IT 特集―個人向け通販、選択肢増える、ネットスーパー」『日経産業新聞』2002年3月19日。
- (57) 「バロー、ネットで受注、宅配―会員制の新サービス」『日本経済新聞 地方経済面（中部）』2000年2月24日。「バロー、ネット・スーパー設立、6月から注文受け付け」『日経流通新聞』2000年2月29日。「第2部 IT 特集―IT 武装すそ野広がる、電子受発注進む」『日経 MJ（流通新

- 聞』2002年9月26日。「ネットスーパー、現代版御用聞き—重い荷物、2時間で配達」『日経流通新聞』2008年8月24日。
- 58 「住商、ネットスーパー参入、専用の配送拠点も」『日経産業新聞』2009年1月6日。
- 59 「サミット無店舗型、ネットスーパー、東京・調布の既存店閉鎖、配送センターに」『日経MJ（流通新聞）』2009年6月3日。「ネット消費新潮流（上）通販『巣ごもり』追い風に一流通大手、拡充相次ぐ」『日本経済新聞』2009年9月3日。「イオンやサミット、電話宅配を導入高齢者らの便宜を図る」『日経MJ（流通新聞）』2009年11月11日。
- 60 「サミット無店舗型、ネットスーパー—田尻社長、『注文1日400件で採算』」『日経MJ（流通新聞）』2009年6月3日。
- 61 「住商、ネット専門スーパー、食品や日用品、10月から販売—携帯・テレビ連携視野」『日本経済新聞』2009年1月1日。
- 62 「ネット店配送地域、都内14区に拡大、サミット系、7月までに」『日経MJ（流通新聞）』2010年3月5日。
- 63 「ネットスーパー、配送エリアを拡大し、都内11市14区に」『日経MJ（流通新聞）』2010年4月23日。
- 64 「第2部eコマース特集—生活企業、相次ぎ参入、百貨店・スーパー・生協」『日経流通新聞』2000年9月28日。
- 65 「自宅で気軽に、買い物広がる、ネットサービス好調」『日本経済新聞』2009年4月11日。
- 66 「いなかや、ネットスーパー再参入検討」『日経MJ（流通新聞）』2010年8月11日。
- 67 「エブリデイ・ドット・コム、主婦向け電子商取引、11月から本サービス」『日経産業新聞』2000年9月27日。
- 68 「エブリデイ・ドットコムなど、生鮮食品で新会社—宅配、ネットで受注」『日経産業新聞』2001年1月30日。
- 69 「楽天社長三木谷浩史氏—eビジネス、みんなの力で（トップの戦略）」『日経MJ（流通新聞）』2009年9月7日。
- 70 「楽天、ネットスーパー拡大急ぐ—ネット・パートナーズ藤川社長に聞く」『日経MJ（流通新聞）』2009年9月25日。
- 71 「元旦第2部・IT デジタル特集—通販の『常識』覆し便利に、試着の後に返品」『日本経済新聞』2009年1月1日。
- 72 「楽天、ネットスーパー集客支援（ビジネスダイジェスト）」『日本経済新聞』2009年2月4日。「楽天ネットスーパー集客支援、購入客にポイント」『日経MJ（流通新聞）』2009年2月6日。
- 73 「第2部eリテール特集—ネット通販、飛ぶ鳥落とす、大手各社、アジアに照準」『日経MJ（流通新聞）』2009年3月2日。
- 74 「ネットスーパー運営会社、楽天が完全子会社化、グループ連携強化」『日経産業新聞』2010年4月13日。「楽天、ネットスーパー、完全子会社に」『日経MJ（流通新聞）』2010年4月16日。
- 75 「楽天、ネットスーパー、PCサイト刷新」『日経産業新聞』2010年9月29日。
- 76 「ネットスーパー、東急ストア参入」『日本経済新聞』2009年8月4日。「ネットスーパー、楽天が本格展開、「食卓.jp」、東急ストア出店」『日経産業新聞』2009年8月4日。「東急ストア、ネットスーパー参入、楽天系に出店、まず神奈川の3店」『日経MJ（流通新聞）』2009年8月5日。「東急ストア、東京・神奈川に資源集中、札幌の子会社売却、小型店など出店積極化」『日経MJ（流通新聞）』2009年9月25日。「東急ストア社長木下雄治氏—首都圏集中、普段使いで（トップの戦略）」『日経MJ（流通新聞）』2009年12月13日。
- 77 「マルエツ、埼玉県内でも宅配、ネット販売、県南中心、24市町で」『日本経済新聞 地方経済面（埼玉）』2010年6月15日。「マルエツ、ネットスーパー、埼玉東部に拡大」『日経MJ（流通

- 新聞』2010年6月16日。
- (78) 「マルエツ，メニュー提案を強化―自前の料理教室と連携（売る技術光る戦略）」『日経 MJ（流通新聞）』2009年3月4日。
- (79) 「スーパー，宅配拡充，関西スーパー，年内に大阪市でも」『日本経済新聞 地方経済面（近畿 B）』2009年10月22日。
- (80) 「関西スーパー，ネットスーパー再開，楽天と提携，飲料など3000点宅配」『日経 MJ（流通新聞）』2009年10月23日。
- (81) 「宅配サイト，食料・日用品も出前，『出前館』イズミヤが出店」『日経 MJ（流通新聞）』2001年10月11日。
- (82) 「夢の街創造委，ネットスーパー進出」『日本経済新聞』2009年11月10日。「夢の街創造委，来春ネットスーパー，地方の中小店結集を目指す，出前館の集客力を活用」『日経 MJ（流通新聞）』2009年11月16日。
- (83) 「資材購入など提携拡大，ユニー，イズミヤ，フジ，共同 PB に続き」『日本経済新聞』2010年1月7日。
- (84) 「ネットスーパー，主婦・高齢者照準，配送料定額使い放題，電話・ファックスでも注文」『日本経済新聞 地方経済面（兵庫）』『日本経済新聞』2009年3月4日。
- (85) 「イズミヤの新型ネットスーパー，生鮮品中心に本格展開，5年後に25～30店舗」『日経 MJ（流通新聞）』2009年7月29日。
- (86) 「フジがネット宅配，4月から，松山で7000品目対象」『日本経済新聞 地方経済面（四国）』2010年2月10日。「フジもネットスーパー，野菜など7000品目，4月，まず松山で」『日経 MJ（流通新聞）』2010年2月17日。
- (87) 「ユニー，ネットスーパー，7店舗に拡大」『日本経済新聞』2010年5月11日。
- (88) 「高齢者・過疎地の住民，買い物弱者，お得意様にーネットスーパー」『日経 MJ（流通新聞）』2010年7月9日。
- (89) 「ネットスーパーでユニーが雑誌販売，今日から，リクルート実験」『日本経済新聞 地方経済面（中部）』2010年6月1日。
- (90) 「2011トップに聞く(5)イズミヤ社長坂田俊博氏―店舗改装投資を倍増」『日経 MJ（流通新聞）』2011年1月17日。
- (91) 「ユニー，ネットスーパー差異化，アビタ7店，来月から順次」『日本経済新聞 地方経済面（中部）』2011年1月19日。「ユニー，ネットスーパー再開，7店で，あすから順次」『日経 MJ（流通新聞）』2011年2月2日。
- (92) 「ネットスーパー，いちいが参入，福島県全域，当日お届け」『日本経済新聞 地方経済面（東北 B）』2009年9月15日。
- (93) 「第6部流通激変(1)店舗から主婦・高齢者囲い込む（岐路の東北）」『日本経済新聞 地方経済面（東北 B）』2010年8月5日。「ヤマト運輸，過疎地の買い物支援，公民館や集会所，注文端末設置し宅配」『日本経済新聞』2010年1月6日。「高齢者・過疎地の住民，買い物弱者，お得意様にーネットスーパー」『日経 MJ（流通新聞）』2010年7月9日。
- (94) 「まるい，ネット使い宅配，来月，食品など3000品目対象」『日本経済新聞 地方経済面（中国 B）』2010年4月21日。
- (95) 「まるい，ネットスーパー，岡山県全域に拡大―生鮮や医薬，計3000品目」『日本経済新聞 地方経済面（中国 B）』2010年9月4日。
- (96) 「GMO ペイメントゲートウェイ，ネットスーパー支援を強化（ビジネスダイジェスト）」『日本経済新聞』2009年4月7日。「GMO-PG，ネットスーパー，決済の支援事業」『日経 MJ（流通新聞）』2009年4月12日。

- 097 「GMO ペイメントゲートウェイ西日本営業部長渡辺和義 (Web フロンティア)」『日経産業新聞』2009年4月28日。
- 098 「ヴェインキュラム, ネットスーパー支援, 電子商取引など, SI 社と提携」『日本経済新聞』2009年5月13日。
- 099 「ネオビート, ネットスーパー, テレビ注文 OK」『日経産業新聞』2010年7月9日。
- 000 「三井住友カード, ネットスーパー, 会員サイトから接続サービス」『日経 MJ (流通新聞)』2009年12月4日。
- 001 「ネットスーパー, 鮮魚, 24%が購入経験, マルハニチロ, 利用者調査」『日経産業新聞』2009年12月21日。「生鮮, 実物見たい (DateFocus)」『日経産業新聞』2009年11月17日。
- 002 「まとめ買いで送料無料にーネットスーパー賢く使う (賢実家計)」『日経プラスワン』2009年3月14日。
- 003 「サミット社長田尻一氏ー稼げるネットスーパーを (トップの戦略)」『日経 MJ (流通新聞)』2009年10月19日。
- 004 「ネットスーパー利用, 既婚女性, 1 割どまりー民間調べ, 『月に数回』最多」『日経産業新聞』2010年1月29日。
- 005 「ドゥ・ハウス定性リサーチ研究所濱田倫崇氏ーネットスーパー頻度高く (消費分析)」『日経 MJ (流通新聞)』2010年3月31日。
- 006 「ネットスーパー 7 社情報流出, 急成長事業に冷水, 外部委託など課題鮮明」『日本経済新聞』2010年8月5日。「顧客情報1.2万件流出, 不正アクセス, ネットスーパー 7 社被害」『日本経済新聞』2010年8月5日。
- 007 「ポイント不正取得防止, 消費者の PC に個体識別番号, JIPC, システム開発」『日経 MJ (流通新聞)』2010年9月8日。
- 008 「ネットスーパー進化ー新サービス利用し賢く買い物 (ネットナビ)」『日本経済新聞』2009年5月28日。
- 009 「ヨカ堂, ジャスコ, 大衆薬を即日宅配, ネットで注文受け付け」『日本経済新聞』2009年6月6日。「GMS 各社, ネットスーパー, 薬販売, 第3類, 利便性向上」『日経 MJ (流通新聞)』2009年6月8日。
- 010 「『買い物難民』を流通企業支援へ, 経産省が報告書, ネットスーパーなどで」『日経 MJ (流通新聞)』2010年5月12日。